

# ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
PROBLEMA .....	3
CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	3
CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	15
SEGMENTO DE NEGOCIO ATRACTIVO.....	18
VENTAJA COMPETITIVA.....	22
PLANTEO DE ESTRATEGIAS.....	23
CORPORATIVAS .....	23
GENERICAS .....	23
COMPETITIVAS .....	23
FUNCIONALES.....	25
OPORTUNIDAD DETECTADA.....	26
OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	27
PLANTEO DE LAS INVESTIGACIONES CUALITATIVAS Y CONCLUYENTES .....	28
DESCRIPCIÓN DEL SEGMENTO DETERMINADO .....	29
Cálculo del mercado potencial ajustado por intención de compra. ....	32
COMPORTAMIENTO DE COMPRA Y CONSUMO.....	32
PLANTEO DE INSIGHT .....	35
ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO .....	36
Mapas de posicionamiento .....	37
MARKETING MIX .....	39
PRODUCTO .....	39
PRECIO.....	46
PLAZA .....	50
PROCESOS .....	51
PERSONAS .....	53
AMBIENTE FÍSICO .....	55
PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD .....	55
TABLERO DE CONTROL.....	59
PROMOCION .....	60
Comunicaciones Integradas de Marketing.....	63
PLAN DE COMUNICACIÓN.....	67

Plan Pre-Lanzamiento y Post Lanzamiento .....	71
Inversión en comunicaciones.....	71
PRONÓSTICO DE VENTAS.....	73
Escenario Probable:.....	73
Escenario Optimista: .....	76
Escenario Pesimista:.....	78
CASHFLOW .....	79
ESTADO DE RESULTADOS.....	83
BUSINESS MODEL CANVAS.....	84
ANEXOS .....	85
ANEXO 1 - MACROENTORNO .....	83
ANEXO 1.1 – FACTOR POLÍTICO/LEGAL.....	83
ANEXO 1.2 – FACTOR ECONÓMICO .....	87
ANEXO 1.3 – FACTOR SOCIAL/CULTURAL .....	88
ANEXO 1.4 – FACTOR TECNOLÓGICO.....	89
ANEXO 2 – ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	90
ANEXO 2.1 MATRIZ DE PORTER.....	90
ANEXO 3 - ANÁLISIS SEGMENTO DE NEGOCIO .....	97
ANEXO 4 - DESCRIPCIÓN DEL CONSUMIDOR .....	102
ANEXO 5 - MATRIZ FODA PARA GENERAR ESTRATEGIAS.....	103
ANEXO 5.1 - Fortalezas.....	103
ANEXO 5.2 - Oportunidades.....	103
ANEXO 5.3 - Debilidades .....	104
ANEXO 5.4 - Amenazas.....	104
ANEXO 5.5 FODA DEL COMPETIDOR POTENCIAL (Tinder) .....	106
ANEXO 6 - ANÁLISIS CUANTITATIVO .....	107
ANEXO 6.1 - CUANTIFICACIÓN DE ANÁLISIS PEST.....	107
ANEXO 6.2 CUANTIFICACIÓN DE MATRIZ DE PORTER .....	117
ANEXO 6.3 CUANTIFICACIÓN DE VARIABLES IFAS/EFAS .....	122
ANEXO 6.4 ANÁLISIS PEYEA.....	128
ANEXO 7 MATRIZ ANSOFF.....	129
ANEXO 8 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA .....	129
Anexo 8.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	129

Anexo 8.2 HIPÓTESIS.....	129
Anexo 8.3 OBJETIVOS.....	129
Anexo 8.4 GUÍAS DE PAUTAS .....	130
ANEXO 8.5 CUADRO DE EMERGENTES (INSIGHTS) .....	140
ANEXO 9 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA .....	141
ANEXO 9.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	141
ANEXO 9.2 HIPÓTESIS.....	141
ANEXO 9.3 OBJETIVO GENERAL .....	141
ANEXO 9.4 LISTADO DE INTERROGANTES.....	141
ANEXO 9.5 TAMAÑO DE MUESTRA.....	142
ANEXO 9.6 Ficha técnica de la recolección de datos .....	142
ANEXO 9.7 Guía de pautas .....	143
ANEXO 9.8 Procesamiento .....	148
ANEXO 9.9 Principales Emergentes.....	157
ANEXO 9.10 Gráficos .....	158
ANEXO 10 PIEZAS COMUNICACIONALES.....	162
ANEXO 11 MERCADO META AJUSTADO.....	171
ANEXO 12 PRECIO DE VENTA DE PUBLICIDAD .....	172
ANEXO 13 PRÉSTAMO OBTENIDO PARA LA FINANCIACIÓN .....	173
ANEXO 14 ESTRUCTURA DE INVERSIÓN INICIAL .....	175
ANEXO 15 ESTRUCTURA DE COSTOS FIJOS .....	176
ANEXO 16 SUELDOS DEL STAFF.....	178
ANEXO 17 IMPACTO DE LAS PUBLICIDADES ONLINE .....	178
BIBLIOGRAFÍA.....	182



## RESUMEN EJECUTIVO

En las siguientes páginas se presenta el trabajo de investigación final para el lanzamiento de The Book Club, una aplicación móvil cuyo fin principal es crear una comunidad mobile de lectores donde los usuarios puedan intercambiar libros físicos en un marco seguro según su localización y preferencias, logrando ahorrar tiempo y dinero.

Al terminar de leer el informe, se tendrá un panorama acabado sobre el macro y microentorno del país en el cual se va a desarrollar el proyecto (Argentina resulta ser una plaza altamente atractiva para realizarlo), así como una clara visión sobre las ventajas competitivas que van a guiar todos los niveles de estrategias de la empresa (que se apalancarán en el hecho de ser pioneros, la innovación y el sentimiento de comunidad).

Luego del análisis exploratorio exhaustivo es viable pensar que el proyecto debería funcionar ya que se están fusionando la tecnología y la innovación sobre una plataforma sencilla y que está al alcance de la gran mayoría de nuestro mercado meta (smartphones) para poder otorgar un servicio que colabore a facilitar el día a día de los individuos de manera pragmática; dicho de otra manera, se está atacando un nicho con necesidades insatisfechas o al menos que podrían ser cubiertas de manera mucho más eficiente mediante la realización de un servicio que para llevarlo a cabo no implica grandes costos ni estructuras, dejando margen para focalizarse en los esfuerzos de marketing.

En una segunda etapa estas cuestiones se vieron confirmadas mediante la investigación concluyente, a partir de la cual se delineó el plan de marketing para el servicio propuesto. Se utilizó la técnica de encuestas para conocer en profundidad el segmento meta y alcanzar una base firme de conocimiento sobre la cual centrarse para tomar todas las decisiones pertinentes.

Los resultados arrojados, validaron el éxito esperado ya que se está pretendiendo generar más que una simple y común aplicación móvil, se busca crear una comunidad de personas con intereses y estilos de vida similares que estén dispuestos a compartir experiencias y posesiones (una cuestión altamente valorada por los individuos pertenecientes al target).

En última instancia del análisis económico-financiero se concluye la viabilidad del proyecto (planteado en un horizonte temporal de 3 años debido a la velocidad con la que

se maneja la industria, al ciclo de vida acelerado que posee y por consiguiente a la tasa de obsolescencia que maneja el servicio propuesto).

Al verificar los cuadros (sales forecast, cashflow y profit) e indicadores propuestos (VAN, TIR y Payback) se verifica y determina que el servicio propuesto es realizable y rentable, de manera que a lo largo de su proyección, generará utilidades para la empresa.

Finalmente se presenta un Business Model Canvas para que el lector pueda comprender acabadamente el servicio que brindará la empresa y cómo lo llevará a cabo, mediante un simple y concreto diagrama

## **PROBLEMA**

Cómo ampliar/facilitar el hábito de lectura en las personas apalancándose en la tecnología, teniendo en cuenta que actualmente para adquirir libros hay que desembolsar dinero o perder tiempo buscándolo.

## **CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

El análisis de los factores del macroentorno arroja un resultado favorable y un clima propicio para el lanzamiento del proyecto. A continuación, se plasman las ideas más relevantes a considerar.

➤ En el aspecto legal hay varias cuestiones a tener en cuenta al momento de desarrollar una aplicación móvil. Existe una “Guía de buenas prácticas para el desarrollo de apps” desarrollada por la Fundación Sadosky, dependiente del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, y la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos y con la colaboración del Programa de Seguridad en TIC de la Fundación.<sup>1</sup>

El documento está dirigido principalmente a los desarrolladores de apps y brinda una clara lista de recomendaciones para considerar a la hora de velar por la privacidad de los datos personales en el marco de la ley 25.326 (Ley de Protección de Datos Personales) que establece principios y obligaciones sobre el tratamiento de los datos. El documento incluye especificaciones para el desarrollo de aplicaciones móviles y para aquellas destinadas a ser usadas por niños y adolescentes, datos generales, datos de contacto y consulta de la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales y un resumen de la propia ley 25.326 para poder conocer sus alcances, y los principios generales que establece en lo referido a la protección de datos personales y a su tratamiento.

Algunas cuestiones a resaltar del documento respecto del cuidado de datos de los usuarios son por ejemplo que se deben plantear condiciones y términos de uso, disclaimers, permisos y políticas de privacidad y geolocalización claras (en este punto hay que ser precavidos ya que la app se fundamenta en esta tecnología), y la publicidad debe estar correctamente identificada (teniendo en cuenta que el modelo de monetización va a ser mediante publicidad, también hay que darle peso a este tema).

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 1.1. Análisis PEST. Factor Político Legal. – Página 83

Aunque la idea no se puede registrar, sí se puede patentar la app en sí ya funcionando. Además, se puede registrar el software (es decir, la propiedad intelectual del código fuente en el CESSI<sup>2</sup>), el nombre de marca (y todo lo referente a este aspecto en el INPI<sup>3</sup>) y la base de datos (se puede registrar/proteger). De cualquier manera, es importante considerar que los plazos de los trámites son largos y variables, pero lo ideal sería al menos tener los procesos iniciados.

Analizando una perspectiva más política, se puede hacer referencia a los altos niveles impositivos para la industria móvil, no solo para la adquisición de un smartphone sino también para los planes de telefonía móvil; sin embargo, esta cuestión no parece afectar en gran medida a los usuarios ya que la adopción y utilización de smartphones en el país es muy amplia (esto se plasma en los números, en Argentina hay 23 millones de dispositivos inteligentes en uso, y la penetración de éstos sobre la población es del 54% según la consultora Carrier & Asociados).

En cuanto al análisis macroeconómico del país, se puede decir que el gobierno de Mauricio Macri ha entrado en un período que definirá las perspectivas de crecimiento de la economía argentina. Existe una inflación mayor a la esperada que afecta el poder adquisitivo, y junto a la baja confianza del consumidor en la economía, han creado el ambiente perfecto para los sindicatos clave y otros segmentos de la población para forzar al gobierno a renegociar iniciativas tales como aumentos salariales y recortes a los subsidios a los consumidores. Las consecuencias de este tipo de políticas podrían empeorar las presiones inflacionarias e impactar negativamente en las perspectivas de la Argentina para la recuperación económica más rápida.

A medida que el gobierno continúa aplicando medidas de austeridad, se espera que la confianza del consumidor y el gasto caigan. Se pronostica que el impacto de estas medidas lo sufran significativamente más las familias de bajos y medios ingresos, ya que una gran parte de sus ingresos son usados para comprar los artículos que están viendo los mayores aumentos de precios, así como también servicios públicos y transporte. Se espera que el gasto del consumidor se contraiga en 2016, ya que los recortes a los subsidios al consumo y depreciación de la moneda han exacerbado las presiones inflacionarias, que han impactado negativamente el poder adquisitivo de los argentinos.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Cámara de la Industria Argentina del Software

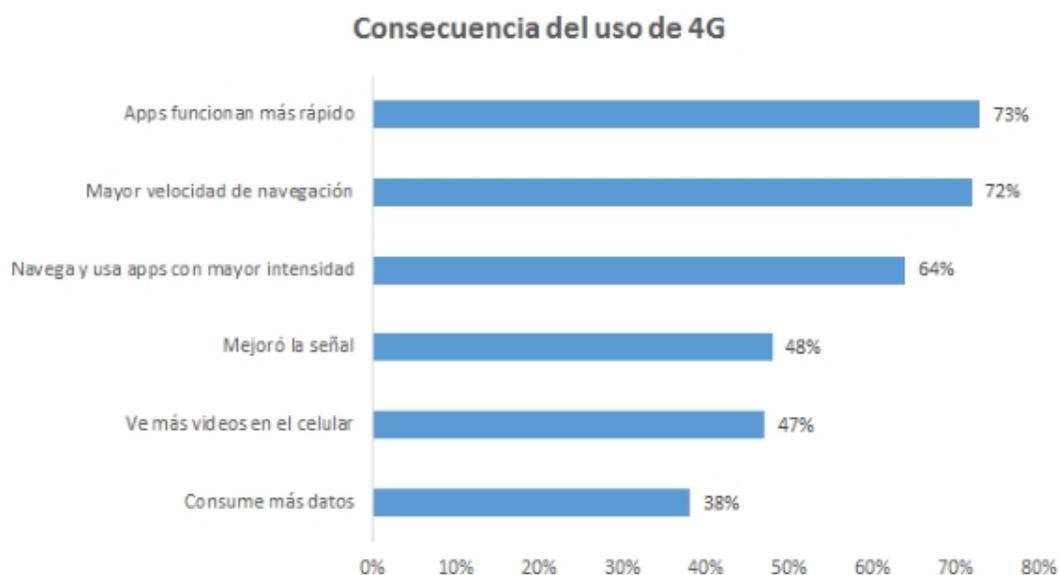
<sup>3</sup> Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual

<sup>4</sup> Ver Anexo 1.2. Análisis PEST – Factor económico. Página 87

➤ Al analizar el punto social/cultural del macroentorno es importante pensar en las dos vertientes del proyecto, las apps y los libros.

En cuanto al primer factor mencionado se puede afirmar que el escenario es favorable; como ya se mencionó, la adopción de dispositivos electrónicos en el país es muy alta y desde muy temprana edad, según la consultora Carrier y Asociados<sup>5</sup> en Argentina existen 23 millones de smartphones en uso, por lo que la penetración de éstos sobre la población es del 54%. Además, un 44% son 4G, lo que equivale a unos 10 millones de líneas, desde su lanzamiento, hace poco más de un año y medio, la cantidad de líneas móviles con 4G ha tenido un rápido crecimiento. La penetración de ese tipo de teléfonos podría ser mayor gracias al plan canje de celulares que el Gobierno espera poner en marcha en las próximas semanas.<sup>6</sup>

Cuando se indaga sobre las razones para obtener un dispositivo 4G se obtienen las siguientes respuestas:



Fuente: "Usuario de smartphones - 2016" - Carrier y Asociados

Según un estudio realizado por Google Argentina, las personas chequean en promedio su celular más de 220 veces por día. Están cada vez más conectadas y más activas desde sus dispositivos móviles, con mayor libertad para acceder a entretenimiento y búsquedas. Esto también cambió la manera en que consumen información y realizan

<sup>5</sup> Comentarios: información, análisis y opinión, 2016 [online] Disponible en: <<http://www.comentariosblog.com.ar/>> [Accedido el 19 de Septiembre del 2016].

<sup>6</sup> Infobae, 2016. [online] Disponible en: <<http://www.infobae.com/2016/04/25/1806994-los-smartphones-4g-despegan-la-argentina>> [Accedido el: 19 de Septiembre del 2016]

compras. El acceso masivo a Internet se convirtió en una parte central de la vida de los argentinos y produjo importantes cambios tanto en la forma en la que se comportan los consumidores como en la manera que tienen las empresas y organizaciones (cualquiera sea su tamaño) de comunicarse con ellos.<sup>7</sup>

Acorde con Martín Kogan, CEO y cofundador de Headway, los smartphones y las tablets, seguirán transformando el ecosistema del marketing digital. El m-commerce seguirá desarrollándose estimulando a que las compras a través de smartphones y tablets sobrepasen los U\$S 252 mil millones en 2020 (según Forrester Research). A su vez, el tiempo que le dedican los usuarios a sus móviles continuará extendiéndose, en gran parte, debido a las aplicaciones móviles. Se espera que en 2016 los usuarios destinen en promedio 3 horas y 15 minutos utilizando apps (superando las 2 horas y 51 minutos de 2014). Es por este motivo que las marcas competirán fuertemente para posicionarse en las tiendas de apps. Las campañas de promoción de apps móviles permitirán fomentar la descarga de estas aplicaciones a través de inventario asociado a tráfico in app y utilizando formatos innovadores como anuncios nativos y de video.<sup>8</sup>

Por otro lado, para analizar el hábito de lectura de los argentinos se puede recurrir al estudio que realizó el Sistema de Información Cultural de la Argentina (SInCA) dependiente del Ministerio de Cultura de la Nación en 2013; para esto desarrollaron la Encuesta Nacional de Consumos Culturales y Entorno Digital (ENCCyED)<sup>9</sup>; esta encuesta es la más representativa realizada en el país y mediante la misma se buscó conocer los gustos, usos y percepciones de los argentinos respecto de la cultura en general y los consumos culturales en particular. A continuación, se realiza una síntesis del mismo.

Las conclusiones más relevantes del estudio son que el 85% de los habitantes del país son lectores y, en efecto, las tasas de lectura de la Argentina están entre las más altas de Latinoamérica (el 57% de los argentinos lee al menos un libro por año). Además, si bien los individuos de entre 18 y 49 años leen más que los jóvenes y ancianos las diferencias no son tan notorias como cuando se compara con la lectura según niveles socioeconómicos; así, entre los estratos más bajos y los más altos se detecta una diferencia de más del 20% entre los lectores de cada grupo socioeconómico. También, es

---

<sup>7</sup> IProfesional, 2015. [online] Disponible en: <<http://www.iprofesional.com/notas/220773-Lo-dice-Google-el-uso-de-smartphones-cambi-los-hbitos-de-consumo-de-los-argentinos->> [Accedido el: 19 de septiembre de 2016]

<sup>8</sup> IAB Argentina, 2016. [online] Disponible en: <<http://www.iabargentina.com.ar/interna.php?id=59>> [Accedido el: 19 de septiembre de 2016].

<sup>9</sup> Ver Anexo 1.3. Análisis PEST – Factor Social Cultural. Página 88

llamativo que las mujeres declaran leer más que los hombres (el 63% leyó al menos un libro durante el último año contra un 50% de los varones).

GRÁFICO 3 LECTURA EN GENERAL SEGÚN EDAD

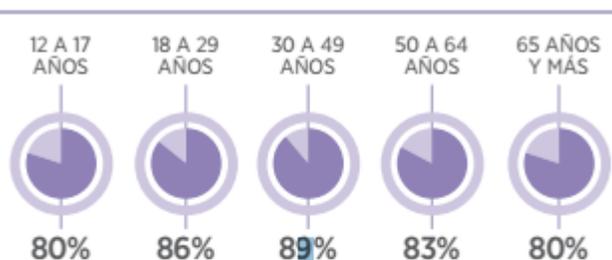
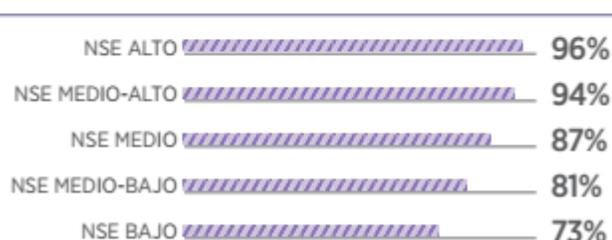


GRÁFICO 4 LECTURA EN GENERAL SEGÚN NSE



Fuente: SINCA, 2013 [online] Disponible en: <<http://www.sinca.gob.ar/sic/encuestas/archivos/editorial-01-a4.pdf>> [Accedido: 19 de septiembre de 2016]

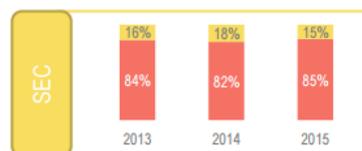
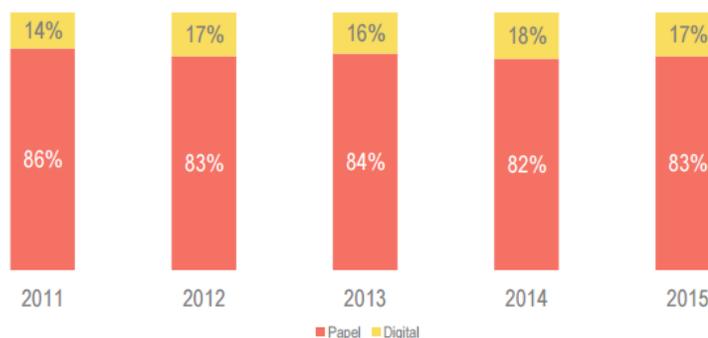
La ENCCyED preguntó cuán frecuentemente se leyeron libros durante el último año y se conoció así que el 57% de lectores anuales de libros se compone de un 38% que lee semanalmente (ya sea todos o algunos días por semana), un 11% que lo hace mensualmente y un 8% que lee con menos frecuencia. Al igual que el hábito de lectura, la frecuencia con la que se lee también aparece relacionada con la escolaridad, ya que gran parte de los jóvenes de entre 12 y 17 años suelen leer algunos días a la semana (33%). No obstante, la mayoría de los lectores más asiduos, es decir, los que leen casi todos los días, se encuentran entre las personas de 30 a 49 años. De esto se desprende que a pesar de que los early adopters ideales sean los Millennials (por motivos posteriormente explicados), se espera que como efecto secundario, el segmento previamente mencionado también adopte con facilidad y entusiasmo el servicio.

En cuanto a los géneros se puede decir que los libros de cuentos, de historia, las novelas y las biografías, son los más buscados por los argentinos. La encuesta encontró varias diferencias entre varones y mujeres a la hora de elegir géneros y temas de lectura. Las mujeres, que leen más libros y con mayor frecuencia que los varones, eligieron en

mayor medida cuentos, novelas, libros de poesía y de autoayuda, y textos escolares. Los varones, por su parte, leen más intensamente libros con temáticas políticas.

Al momento de realizar la encuesta, el 39 % de la población, es decir, la mayoría de los lectores de libros, leían sólo en formato papel. El formato del libro electrónico tiene una adhesión muy marginal: sólo un 7% lee en ambos formatos (papel y e-reader), y menos del 1% lee sólo libros electrónicos. Estos datos se verifican también en los registros de ISBN<sup>10</sup>, donde los e-books no tienen todavía una representación muy significativa; según el último estudio realizado en 2015 por la Cámara Argentina del libro, del total de 28.966 novedades que se editaron, sólo 5.006 fueron en formato digital (representa un 17%)<sup>11</sup>. Sin embargo, la edición de publicaciones en formato electrónico sí es significativa en las editoriales universitarias públicas y privadas, ya que representa el 36% de sus títulos, cuando en las editoriales comerciales esa proporción alcanza el 16%<sup>12</sup>. Las mujeres leen más sólo en papel que los hombres.

## Evolución interanual de soportes de producción



Base: Total publicaciones (28,966)  
Fuente: Agencia Argentina de ISBN

<sup>10</sup> International Standard Book Number, administrado por la Cámara Argentina del Libro.

<sup>11</sup> Cámara Argentina del Libro, 2015. [online] Disponible en:

<<<http://www.camaradellibro.com.ar/index.php/panorama-editorial/estadisticas>>>

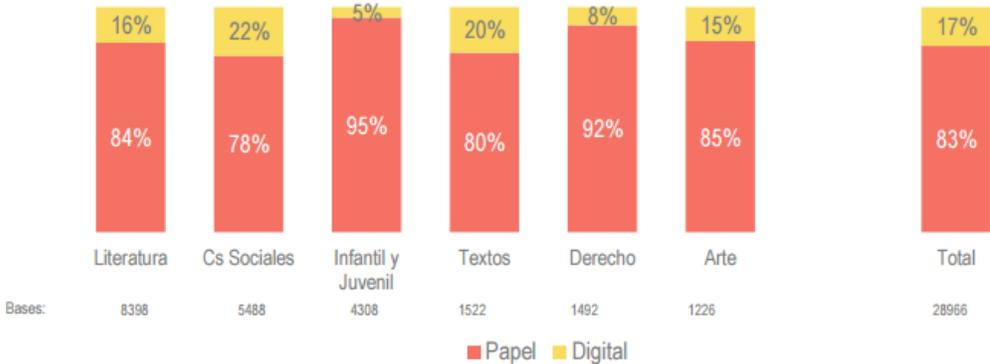
[Accedido el: 19 de septiembre del 2016]

<sup>12</sup> Cámara Argentina del Libro, 2014. [online] Disponible en:

<<<http://www.camaradellibro.com.ar/index.php/panorama-editorial/estadisticas>>>

[Accedido el: 19 de septiembre del 2016]

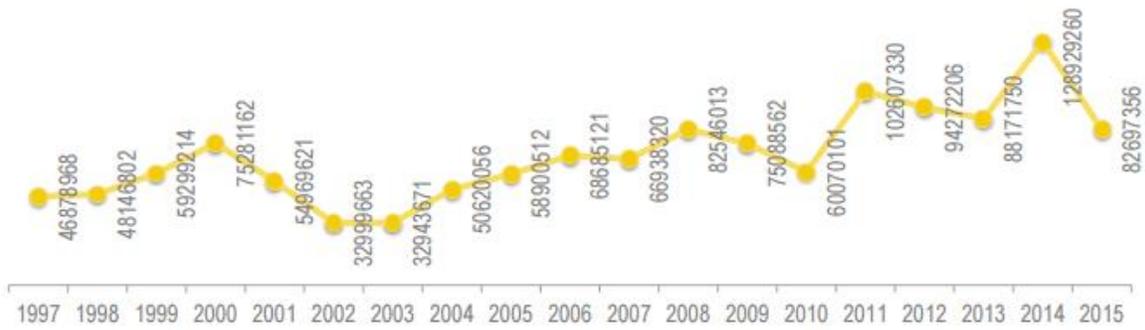
# Principales temáticas según soporte



Base: Total publicaciones (28.966)  
Fuente: Agencia Argentina de ISBN

# Evolución interanual de producción

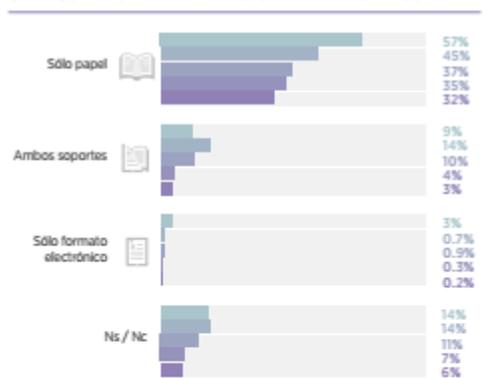
## Cantidad de ejemplares publicados (\*)



(\*) No incluye las reimpresiones  
Base: Total publicaciones (28.966)  
Fuente: Agencia Argentina de ISBN

Puede observarse que el soporte electrónico es usado de manera exclusiva proporcionalmente más en el estrato más alto. En el extremo opuesto, la lectura exclusiva en este formato, es prácticamente inexistente en las clases bajas.

GRÁFICO 83 SOPORTES DE LECTURA DE LIBROS SEGÚN NSE

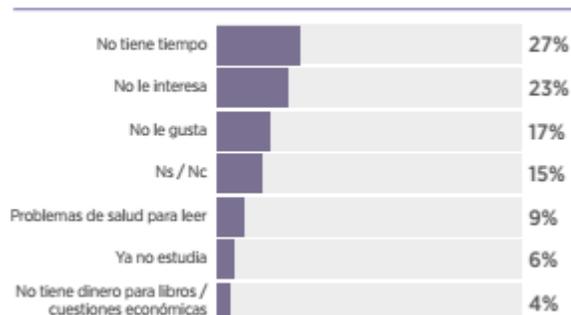


Fuente: SINCA, 2013 [online] Disponible en: <<http://www.sinca.gob.ar/sic/encuestas/archivos/editorial-01-a4.pdf>> [Accedido: 19 de septiembre de 2016]

Si se quiere analizar la cantidad de libros leídos por año, la encuesta arroja que, si se considera a toda la población del país, incluyendo a quienes no leen siquiera un libro al año, el promedio anual de lectura es de casi tres libros por persona; mientras que si se computan sólo los lectores que leyeron por lo menos un libro al año, el promedio de lectura es de casi 6 libros por persona por año. Además, las mujeres leen casi dos libros más por año que los varones. En el grupo de 18 a 29 años (edad compatible con la realización de estudios terciarios) los miembros leen, en promedio, 5 libros al año. Por su parte, el análisis socioeconómico muestra que la diferencia entre los diversos estratos sociales se acentúa al considerar la cantidad de libros leídos al año: las personas de NSE más alto se diferencian del resto porque leen 12 libros al año, mientras que entre la población de NSE más bajo se leen anualmente menos de 4 libros. En promedio, los argentinos conforman sus bibliotecas con 87 libros, y la clase alta supera por mucho este promedio, con más de 200 libros por hogar.

Finalmente, la encuesta también indagó sobre los motivos por los cuales la gente no lee libros; de este grupo, el 18% son ex lectores y de ellos, los adultos mayores (65 y +) son los más numerosos.<sup>13</sup>

**GRÁFICO 16 MOTIVO POR EL CUAL NO ACOSTUMBRA LEER LIBROS**



Fuente: SINCA, 2013 [online] Disponible en: <<http://www.sinca.gob.ar/sic/encuestas/archivos/editorial-01-a4.pdf>> [Accedido: 19 de septiembre de 2016]

➤ En el plano tecnológico al analizar al país en un nivel macro, se puede rescatar el último estudio “Measuring the Information Society Report”. El estudio fue realizado por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), el organismo especializado en telecomunicaciones de las Naciones Unidas.<sup>14</sup> El Índice de Desarrollo de las TIC (IDT), se ha publicado anualmente desde 2009, es un índice compuesto que combina 11 indicadores en una medida de referencia. Se utiliza para evaluar y comparar la evolución de la tecnología de la información y la comunicación (TIC) entre los países y en el tiempo.<sup>15</sup>

Argentina ocupa el puesto 52 de 167 países (subiendo 2 posiciones respecto del ranking en 2010) y se encuentra quinto entre los países del continente americano. Se destaca en indicadores como “literacidad de los adultos”, “utilización de telefonía celular” y en “inscriptos en educación secundaria”; sin embargo, tiene problemas en las

<sup>13</sup> SINCA, 2013 [online] Disponible en: <<http://www.sinca.gob.ar/sic/encuestas/archivos/editorial-01-a4.pdf>> [Accedido: 19 de septiembre de 2016]

<sup>14</sup> ITU, 2015 [online]. Disponible en: <<<http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/mis2015.aspx>>> [Accedido: 19 de septiembre de 2016]

<sup>15</sup> ITU, 2015 [online]. Disponible en: <<<http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/mis2015/methodology.aspx>>> [Accedido: 19 de septiembre de 2016]

puntuaciones de categorías como “usuarios de banda ancha” y “porcentaje de casas con Internet y con computadora”.<sup>16</sup>

Alejandro Silva, miembro del equipo de desarrollo de GeneXus, en el marco de su investigación “Monetización y modelos de negocios de apps”, remarca la acelerada venta de smartphones y a los nuevos dispositivos en el mercado como los televisores inteligentes como un factor beneficioso para el desarrollo de aplicaciones móviles en Argentina.

Por otro lado, la geolocalización (tecnología en la cual se apalancaría la solución propuesta) en Argentina está siendo ampliamente aceptada y utilizada por cientos de usuarios y empresas, según el director ejecutivo de la empresa de tecnología D’Arriens, Nicolás Casco: “con la expansión de los dispositivos móviles, la geolocalización se corona como una de las herramientas más eficaces por tratarse de anuncios publicitarios que toman en cuenta la ubicación del usuario, sus patrones de movimiento y hábitos de consumo”.<sup>17</sup> El uso está tan difundido que es utilizado por empresas de taxi, delivery, juegos o incluso automotrices o compañías de seguros.

También vale mencionar que el sector de los libros se vio revolucionado por los cambios tecnológicos a partir de la aparición de los ebooks y kindle; sin embargo en nuestro país no tienen gran efecto, esto se puede apreciar analizando el total de libros editados en el país, según el último estudio realizado en 2015 por la Cámara Argentina del libro, del total de 28.966 novedades que se editaron, sólo 5.006 fueron en formato digital (representa un 17%)<sup>18</sup>, por otro lado, en cuanto al volumen de ventas sólo el 2% representa a los medios digitales en el volumen de venta de libros electrónicos (Estados Unidos ostenta un 30%)<sup>19</sup>.

---

<sup>16</sup> Ver Anexo 1.4. Análisis PEST – Factor tecnología. Página 89

<sup>17</sup> Telam, 2015. [online]. Disponible en: <<http://www.telam.com.ar/notas/201507/113682-geolocalizacion-marketing-atencion-al-cliente.html>> [Accedido: 26 de agosto de 2016]

<sup>18</sup> Cámara Argentina del Libro, 2014. [online] Disponible en: <<<http://www.camaradellibro.com.ar/index.php/panorama-editorial/estadisticas>>> [Accedido el: 19 de septiembre del 2016]

<sup>19</sup> La Nación, 2015. [online] Disponible en: <<http://www.lanacion.com.ar/1901578-por-que-el-consumo-de-libros-electronicos-es-tan-bajo-en-la-argentina>> [Accedido: 20 de agosto de 2016]



## **CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

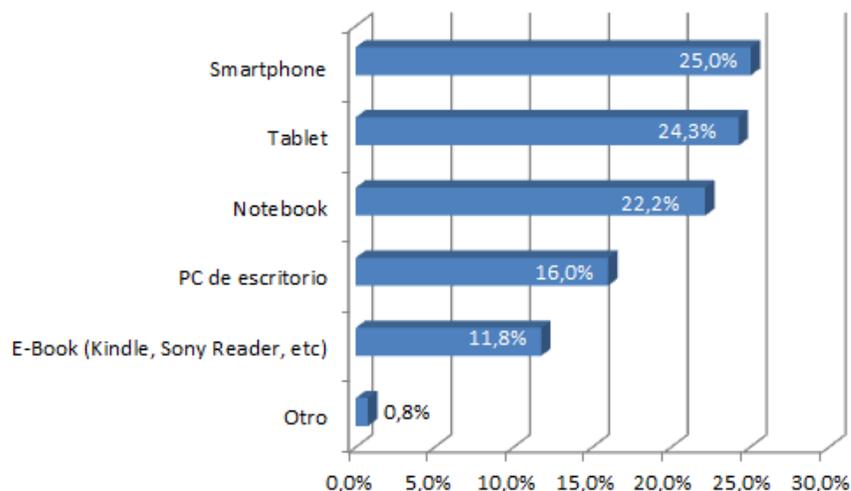
➤ Las barreras de entrada para competidores son relativamente bajas. Si bien las aplicaciones son un servicio imitable, al poder registrar el código fuente y patentar la aplicación en funcionamiento se logra cierto respaldo legal ante copias; sin embargo, la idea no se puede monopolizar, con lo cual al desarrollar un código fuente con las mismas funcionalidades, pero de distinta estructura ya sería suficiente para imitar el servicio. Por otro lado, requiere poco capital de inversión y un grupo de programadores para lograr que la app funcione, es decir no requiere gran esfuerzo desde el punto de vista operativo y tampoco una economía de escala. En cuanto a los canales de distribución (es decir las tiendas de descarga), las barreras también son bajas debido a que cualquier programador puede registrarse tan sólo abonando un fee único o mensual (dependiendo si es la plataforma de Android o Apple). Sin embargo, al ser precursores del concepto se habría ganado cierta experiencia al menos hasta que se lance un competidor directo ya que se va a haber lanzado al mercado y se habría obtenido feedback. También mediante estrategias de marketing se podrían elevar los costos psicológicos al cambio y sustitución de la app.

➤ Los sustitutos posibles serían por satisfacción de la misma necesidad, es decir, la lectura. En este punto algunos serían: los E-books (Kindle, el lector de Sony o incluso la versión argentina llamada Boris), la compra de libros nuevos o usados, el pedido de libros personalmente a conocidos o la descarga de libros a la PC, smartphone o tablets.

A raíz de esta última alternativa se pueden resaltar los hallazgos del estudio que realizó el Observatorio de Opinión Pública del Instituto de Ciencias Sociales de la Fundación UADE, “Tecnología vs. Papel ¿La revolución de la lectura?”<sup>20</sup>. Allí se plasma que a pesar de no representar una amenaza, a la hora de leer en formato digital, los encuestados prefieren utilizar dispositivos como por ejemplo smartphones, tablets o PC quedando rezagados los E-books (que se crearon específicamente para esta finalidad).

---

<sup>20</sup> Ver Anexo 2.1 Amenaza de Sustitutos. Página 90



**FUENTE:** Observatorio de Opinión Pública del instituto de CS Sociales de la Fundación UADE

Actualmente en el mercado de lectura digital, existen apps como por ejemplo BajaLibros que permite leer los libros desde los dispositivos móviles, aunque previamente se deben descargar al celular o Tablet, ya sea de manera “ilegal” o mediante comunidades de lectores como “Leamos” en el cual se debe pagar un fee mensual.

Al indagar los motivos sobre el bajo uso de los E-books se puede mencionar el precio elevado y la baja barrera que aún existe entre el pirateo de libros y la obtención legal.<sup>21</sup>

Del mismo estudio se desprende otro posible sustituto como lo es el audiobook, sin embargo, tampoco representa un peligro considerable ya que el 60% de las personas dice conocerlo, pero no utilizarlo y la segunda mayoría (28%) ni siquiera lo conoce.

➤ Los clientes pueden darse de baja del servicio fácilmente, es decir, desinstalar la app implica un proceso muy corto e impulsivo; así lo demuestran los números ya que dos tercios de las apps son desinstaladas tras el primer mes y al año solo sobrevive el 11%. Siguiendo con esta línea, el producto en sí que se obtiene al usar la app (libros) lo pueden conseguir indiferenciadamente en otros lados. Sin embargo, la alternativa que ofrece el servicio es la obtención gratuita y fácil lo cual no es entregado por ningún competidor aún y los clientes no tendrían mucha alternativa, asique en este punto el costo por cambiar de proveedor (económico y psicológico) sería alto.

<sup>21</sup> La Nación, 2015. [online] Disponible en: < <http://www.lanacion.com.ar/1901578-por-que-el-consumo-de-libros-electronicos-es-tan-bajo-en-la-argentina> > [Accedido: 20 de agosto de 2016]

➤ Los desarrolladores de apps son esenciales para el negocio, y la integración vertical

hacia atrás conlleva considerables ventajas. Sin embargo, al no pertenecer a un sindicato y habiendo un alto nivel de oferta laboral en el país, la negociación con ellos se facilita. Más aún cuando existe tanta oferta de desarrolladores y programadores freelancers.

Esto se desprende de declaraciones de expertos en el tema como Michael Mandel (estratega económico del Progressive Policy Institute) y Lisa Besserman (fundadora de StartUp Buenos Aires); ambos afirman que Argentina tiene todos los elementos necesarios para convertirse en una hub global para el desarrollo de apps ya que cuenta con husos horarios similares a EEUU y Europa, un muy buen nivel de inglés y sobre todo resulta barato contratar equipos para el desarrollo de proyectos.<sup>22</sup>

Un hecho que sustenta esta postura es que en Marzo de 2016 existían 33.250 personas pertenecientes a la app economy (es decir la economía surgida de la industria de la app), esta cifra es comparable con la de Dinamarca; sin embargo los pronósticos indicarían que este número va a continuar aumentando de la mano de medidas como la del Ministro de Educación de la Nación, Esteban Bullrich, que en agosto del año 2015 anunció una política nacional para la inclusión de habilidades formales de las TIC en la educación pública. Los estudiantes de la escuela primaria ahora están obligados a tomar clases de programación y en la escuela secundaria los estudiantes deben estudiar tanto programación como emprendedurismo.

➤ La rivalidad de la competencia está dada por dos factores: la expansión y la saturación de la misma. Teniendo en cuenta el servicio específico, no hay competencia directa, ya que no existen aplicaciones móviles que atiendan al nicho objetivo. Es por esto mismo que la saturación del mercado es nula, al ser la única empresa participante al entrar en él.

En caso de considerar la competencia genérica, la expansión y saturación de la misma es alta, debido a que la oferta de aplicaciones es muy alta, requerirá de grandes esfuerzos comunicacionales destacarse dentro de la categoría de apps, no así destacarse en el nicho objetivo.

---

<sup>22</sup> InfobaeTV, 2016. [online] Disponible en: < <http://www.infobae.com/2016/05/12/1811132-app-economy-argentina-cerca-posicionarse-como-hub-global-desarrollo-aplicaciones-moviles/> > [Accedido: 28 de agosto de 2016]

## **SEGMENTO DE NEGOCIO ATRACTIVO**

### **Descripción del consumidor**

Los early adopters esperados se pueden describir perfectamente a partir de las características de los llamados Millennials.

En cuanto a las variables duras, se puede decir que los millennials, o generación Y, son hombres y mujeres nacidos entre los 80' y los 2000, es decir, el segmento se compone por adolescentes y adultos jóvenes, que residen en Capital Federal y Gran Buenos Aires.

Al segmentarlos demográficamente, los early adopters son individuos pertenecientes al NSE ABC1, C2 y C3; y, que dependiendo del lugar en la banda etaria que ocupen, pueden estar terminando los estudios secundarios, realizando estudios universitarios y/ o trabajando. Lo que los une es que todos están dando los primeros pasos en su adultez, con lo cual aún no tienen tanta solvencia económica o poder de compra para gastar su propio dinero (un 48% asegura ahorrar algún dinero por mes, pero no estar seguro de su futuro financiero)<sup>23</sup>. Incluso muchos de ellos aún viven con los padres y dependen económicamente de ellos; así lo afirma Florencia Leonetti de BBDO Argentina: "son difíciles de engañar y valoran mucho más que las generaciones anteriores la relación costo-beneficio; gran parte de ellos, al estar iniciándose en la vida laboral o todavía vivir con sus padres, cuidan mucho el bolsillo".

En Argentina este grupo representa el 22% de la población total, mientras que en América Latina totalizan el 30%.

Un dato no menor es que se estima que en 2017 van a ser el segmento con mayor nivel adquisitivo del mundo, y además para 2018 van a ser los responsables del 50% del consumo global<sup>24</sup>; estos hechos dejan en claro por qué son extremadamente atractivos para hacer negocios y centrarse en ellos.

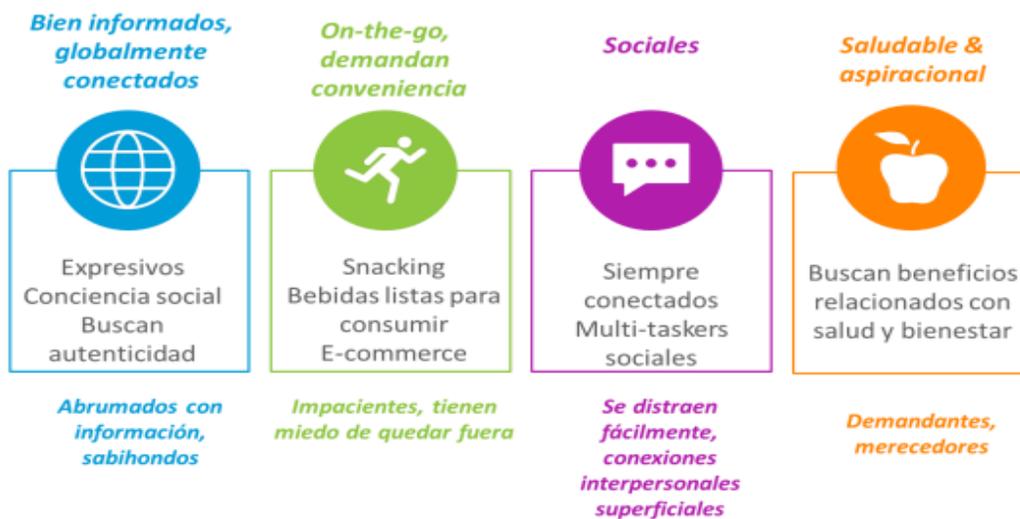
---

<sup>23</sup> Ver Anexo 4. Descripción del consumidor. Página 102.

<sup>24</sup> Nielsen, 2016. [online] Disponible en: <  
<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/reports/2016/Millennials-impulsan-el-consumo-argentino.html> >  
[Accedido 19 de septiembre de 2016]

Al centrarse en una segmentación más blanda, se pueden mencionar ciertas características principales como: son heavy users de la tecnología, las redes sociales y de las apps que les facilitan su vida cotidiana, les gusta estar comunicados constantemente y expresar lo que piensan, son independientes, innovadores y por, sobre todo, no buscan

## CARACTERÍSTICAS DE LOS MILLENNIALS



pagar por productos sino por experiencias.

Fuente; "Generation Lifestyle". Nielsen

<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/reports/2016/Millennials-impulsan-el-consumo-argentino.html>

Si bien no son nativos digitales (a diferencia de la generación Z) vivieron el desarrollo tecnológico desde temprana edad y pasan la mayor parte de su tiempo conectados por algún dispositivo (los smartphones son la primera pantalla para ellos, según un estudio de Forbes el 45% admite que no podría estar un solo día sin él<sup>25</sup>) de cualquier manera, se criaron en los 90' con lo cual rescatan lo "vintage" y aún valoran ciertas tradiciones o hábitos con los que crecieron.

En el Estudio Global sobre "Generation Lifestyles" realizado por Nielsen, se resalta que hoy en día, en la Argentina, las marcas más exitosas son las que apelan a los

<sup>25</sup> Forbes, 2016. [online] Disponible en: < <http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/> > [Accedido: 19 de septiembre de 2016]

Millennials, adhiriendo a uno o más de los cuatro pilares clave que priorizan y los identifican: salud, funcionalidad, conveniencia y responsabilidad social.

De esto se desprende que valoren el consumo colaborativo. Cerca del 50% de los millennials norteamericanos son usuarios habituales de empresas de consumo colaborativo; quieren acercarse a las marcas y son leales si se identifican con sus ideales. Prueba de ello es el éxito de compañías como Uber, Airbnb o TaskRabbit.<sup>26</sup>

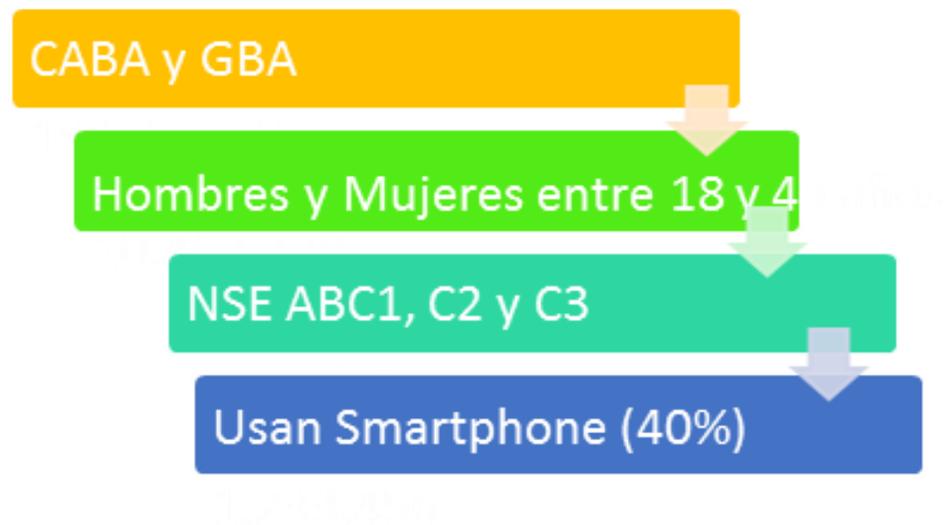
En cuanto a su relación comercial con las marcas, la postura de los millennials es ser críticos, exigentes y volátiles. El estudio de Forbes también indica que un 86 % de los consumidores actuales declara que dejaría de hacer negocios con una empresa debido a una mala experiencia de cliente, frente al 59 % de hace 4 años. Y, para los Millennials, las experiencias digitales negativas en línea y móvil tienen un impacto negativo mucho mayor que sobre otros grupos de edad. La demanda de este grupo está impulsando el extraordinario crecimiento de las aplicaciones móviles (en el AppStore se registran a nivel mundial 5 millones de descargas de aplicaciones diarias).

Del mismo estudio se desprende que a la hora de los hobbies un 30% prefiere ver televisión, un 28% pasar tiempo con familia y amigos, un 27% escuchar música y el 22% de los Millennials argentinos busca leer libros en su tiempo libre; en la generación Z, esta cifra asciende al 27% tan solo superado por escuchar música con un 37%.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Centro de Innovación BBVA, 2015. [online] Disponible en: <https://www.centrodeinnovacionbbva.com/sites/default/files/ebook-cibbva-innovation-trends-generacion-millennials.pdf> [Accedido: 23 de agosto de 2016]

<sup>27</sup> Ver Anexo 4. Descripción del consumidor. Página 102.



**MERCADO POTENCIAL: 1.233.456 habitantes**

FUENTE: NOSIS, 2016. [online] Disponible en: <<http://www.nosis.com/es>> [Accedido: 20 de agosto de 2016]

## VENTAJA COMPETITIVA

Es preciso mencionar que teniendo en cuenta que por ventaja competitiva se entiende aquellas características de un producto que otorgan a la empresa algún tipo de superioridad sobre sus competidores directos<sup>28</sup>; al ser un producto nuevo en un mercado nuevo, la app aún no se posee competidores directos, es por eso que no existe ventaja más absoluta que la de ser precursores en el servicio. Mediante una buena estrategia de marketing y comunicación, se puede poner en relieve para el consumidor esta necesidad no satisfecha y hacerle notar que la empresa es la primera y única capaz de satisfacerla.

Basándonos en el concepto de ventaja por competencias clave (desarrollado por Prahalad y Hamel en 1990), la empresa puede innovar utilizando la tecnología para crear un valor único para el cliente. Estas competencias claves, en este caso, la tecnología (que a su vez permite ahorrar costos), permiten que la empresa acceda a una variedad de mercados, aparentemente no relacionados y los integre. El valor único que se menciona, se hace visible y valorable para el cliente mediante dos pilares: el ahorro de tiempo y de dinero al momento de conseguir libros.

La ventaja competitiva de esta empresa (que poseerá en principio tan solo una unidad de negocios) se cimentará en la innovación incremental y en ampliaciones (que derivarán de la investigación del consumidor); tal como manda el mercado en que se está incursionando la ventaja va a estar en los esfuerzos arriesgados y en nuevas tendencias de tecnología.<sup>29</sup>

Como ya se mencionó, lo que jamás podrá igualar ningún competidor y por lo tanto se transforma en una ventaja competitiva sostenible es ser los primeros en ingresar al mercado con el nuevo servicio (ya que el mercado de las apps es imitable, este concepto se vuelve vital); apalancándonos en este punto, al ser precursores podemos plantear las reglas de juego, enseñarle y educar al cliente este nuevo modelo para satisfacer sus necesidades y realizar fuertes inversiones en publicidad para posicionarnos rápidamente en el top of mind, aumentando las barreras de entrada para los futuros ingresantes. Sumando a este concepto, se encuentra el esfuerzo que se realizará por crear una cultura alrededor de la empresa, el concepto de club y de lugar de pertenencia para mantener cautivos y retener a los usuarios.

---

<sup>28</sup> Lambin, J.J (2008). En *Dirección de Marketing. Gestión estratégica y Operativa del mercado*. Mexico: McGraw Hill.

<sup>29</sup> Cravens y Piercy (2007). En *Marketing Estratégico*. EEUU: McGraw Hill.

## **PLANTEO DE ESTRATEGIAS**

### **CORPORATIVAS**

Este nivel de estrategia busca determinar en qué negocios se está y en cuáles se quiere estar, además de coordinar e integrar los recursos de las distintas UEN. Al ser una empresa nueva insertándose con un nuevo producto a un nuevo mercado y que posee una única unidad de negocios, no aplica plantear una estrategia corporativa.

### **GENERICAS**

Para competir con éxito en el mercado seleccionado se usará la estrategia de especialista. En primera instancia porque no se pretende abarcar a todo el mercado de libros así como tampoco a todo el mercado de usuarios de aplicaciones móviles, sino que se busca abastecer de la manera más eficaz al mercado meta (previamente descrito). Si bien esta estrategia implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación de mercado total esperable, luego de analizar el macroentorno se puede apreciar que el tamaño del mercado potencial va a tender a ascender a lo largo de los años (sobre todo desde el factor de la utilización de la tecnología por parte de la gente más grande y del aumento del mercado de lectores, ya que en la generación Z también es un hábito más que aceptado<sup>30</sup>).

El éxito de esta estrategia sobre todo en una empresa nueva, depende en gran parte de desarrollar grandes esfuerzos y capacidades de marketing (no sólo para dar a conocer y educar sobre la invención, sino también para continuar analizando las preferencias de los usuarios para lograr la mejora continua y anticiparse a las tendencias del mercado) así como seguir desarrollando la tecnología para poder continuar con la diferenciación.

### **COMPETITIVAS**

Siendo precursores en el mercado con el producto y teniendo en cuenta el análisis PEYEA<sup>31</sup>, la estrategia a adoptar es la de líder con una tendencia agresiva con el

---

<sup>30</sup> Ver Segmento de Negocio Atractivo – Página 16.

<sup>31</sup> Ver Anexo 6.4. Análisis PEYEA. Página 128.

mercado. A pesar que de la matriz se desprende dicha postura, no contar con un respaldo económico grande (como otras de las empresas que ya están insertas en este mercado) puede causar ciertas amenazas, sin embargo existen dos estrategias básicas para el líder que esta empresa seguirá e integrará para explotar su situación:

Al innovar con la solución se deberá usar una estrategia de penetrar en el mercado de los lectores (pertenecientes al target) para que comiencen a usar la app cuando quieran satisfacer su deseo de lectura; cuando se habla de penetrar este nuevo mercado (que nace de la conjunción del hobby de leer con el de la descarga de apps) se habla de realizar acciones agresivas para educar y convencer a los individuos de que la mejor manera de lograr satisfacer su necesidad es utilizando la app, ya que no sólo satisfacerán su inquietud, sino también se apalancará en el concepto aspiracional de pertenecer a un club de lectores.

Simultáneamente deberá defender la participación de mercado que se logre, gracias a ser los pioneros, mediante innovación continua (un eje en la ventaja competitiva de la empresa, previamente mencionada). Se debe identificar las debilidades y capitalizarlas para poder cuidar el territorio y poder ir edificando a partir de esa base.<sup>32</sup> La defensa se verá facilitada por las características propuestas: al ser un servicio con cuenta los usuarios se mantendrán cautivos en cierto punto; además se usará el sentimiento de comunidad y si se tiene un libro prestado no convendrá que la aplicación se elimine, con lo cual el acostumbramiento jugará a favor de la retención.

En resumen, la empresa es líder ya que se inserta en un mercado nicho pero que tiene dimensiones más que considerables (y que a medida que transcurra el tiempo, continuarán creciendo) y que nace de necesidades del cliente no manifestadas ni atendidas, con lo cual se debe explotar esta oportunidad de mercado atacando fuertemente; al proporcionar una solución nueva para el problema, se debe ser persuasivo a la hora de comunicar por dos principales motivos: por un lado, es probable que aparezcan copias e imitaciones y hay que posicionarse velozmente y por otro lado, para educar al usuario sobre la adopción de nuevos conceptos hay que ser muy claros e informativos a la hora de transmitir y explicar los beneficios; teniendo en cuenta el estilo de vida del mercado objetivo y el producto ofrecido, la comunicación persuasiva se realizará mediante medios digitales (que además cuentan con el beneficio de ser low cost y perfectamente adaptables a cada situación en real time). Mediante las comunicaciones

---

<sup>32</sup> Ver Anexo 6.3. Variables EFAS/IFAS. Página 122.

también se va a buscar que los usuarios se identifiquen con la personalidad de la marca (que estará perfectamente alineada con los valores que comparten la mayor parte de los Millennials) y se logre mayor engagement.

## **FUNCIONALES**

En este punto el producto se apalancará en la velocidad y la innovación constante; hay que considerar que el negocio de las apps (y de la tecnología en general) es dinámico e imitable, es por eso que resulta difícil conseguir una ventaja competitiva realmente sostenible. Sin embargo, al plantear la velocidad como eje estratégico del negocio se pretende lograr estar siempre un paso adelante de cualquier rival (directo o indirecto) manteniendo así el espíritu agresivo para competir aunque en un principio no se cuente con tanto respaldo económico; es en este punto donde se capitalizará la estructura pequeña y flexible (con empleados freelance) con la que contará la empresa y resultará clave la rapidez, agilidad y astucia.

Teniendo en cuenta que es un producto interrogante, todos los ingresos que se reciban en los primeros períodos serán destinados a continuar invirtiendo en investigaciones tendientes a indagar las preferencias del mercado y a cómo mejorar operacionalmente la app; así como seguir desarrollando la participación en el mercado (sin descuidar lo ya logrado).

Al lanzar un producto con una plataforma meramente tecnológica es de vital importancia ahorrar la burocracia e incentivar la cultura de la creatividad y la experimentación (lo cual va de la mano con los valores de nuestro target). La velocidad de las decisiones debe ser consecuente con la velocidad con la que se mueve el mercado. Es preferible que los beneficios provengan de un flujo incesante de nuevos productos.<sup>33</sup>

Desde el punto de vista de la experiencia de uso para las personas, luego de analizar las preferencias del mercado meta potencial, la empresa buscará y se centrará en otorgar un servicio simple, fácil de usar, veloz, flexible y que no se abuse de la publicidad.

---

<sup>33</sup>Lambin, J.J (2008). Capítulo 11. En *Dirección de Marketing. Gestión estratégica y Operativa del mercado*. Mexico: McGraw Hill.

## **OPORTUNIDAD DETECTADA**

La oportunidad detectada se desprende de una necesidad no cubierta ni manifestada expresamente en el mercado de libros, actualmente cuando un individuo no encuentra disponible un libro y/o no tiene dinero para comprarlo debe perder mucho tiempo para encontrarlo (si es que efectivamente lo consigue); una solución detectada es el desarrollo de una app que mediante la geolocalización y la posibilidad de seleccionar las preferencias de cada uno (títulos, géneros, o autores), permita unir personas para intercambiar libros. De esta manera el usuario se ahorra costos monetarios y de tiempo.

Esta solución propuesta es factible gracias a dos marcadas tendencias: el aumento de uso de smartphones y aplicaciones y, por otro lado, la resiliente preferencia de las personas por los libros físicos y originales (que se puede apreciar al analizar la composición de la facturación del mercado de libros).

La unión de estos dos puntos logra formar una oportunidad altamente atractiva para explotar sobre todo por el target al que está apuntado (al menos como early adopter). Sin dudas, los Millennials son el segmento a tener en cuenta para hacer negocios ya que en 2018 serán los responsables del 50% del consumo global (y en América Latina representarán más del 30% de la población).<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Forbes, 2016. [online] Disponible en: < <http://www.forbes.com.mx/millennials-representaran-el-50-del-consumo-global-en-2017/#gs.null> > [Accedido: 19 de septiembre de 2016]

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

- Lograr al menos 450.000 descargas al finalizar el tercer año desde el lanzamiento de la app.
- Generar un grado de conciencia de la aplicación del 90% transcurridos los primeros tres años del proyecto.
- Conseguir la venta de la totalidad del espacio publicitario a la finalización del proyecto.

## **PLANTEO DE LAS INVESTIGACIONES CUALITATIVAS Y CONCLUYENTES**

En esta etapa del plan de investigación se utilizaron distintos métodos para recabar información sobre el mercado y el grado de aceptación que tendría la solución propuesta. En primera instancia se llevaron a cabo una serie de entrevistas en profundidad con heavy users y expertos (ambas categorías se dividieron en el mercado literario y en el de aplicaciones móviles)<sup>35</sup>. A partir de la información y de los emergentes obtenidos en esta investigación descriptiva se confeccionó el cuestionario para validar los datos mediante la investigación cuantitativa y concluyente.<sup>36</sup>En esta investigación se sondearon las opiniones de los potenciales usuarios para poder identificarlos, segmentarlos y elaborar un plan de marketing en consecuencia de los resultados obtenidos.

Los componentes y detalles de ambas investigaciones se pueden encontrar en el anexo de éste trabajo.

---

<sup>35</sup> Ver Anexo 8. Investigación Cualitativa. Página 129

<sup>36</sup> Ver Anexo 9. Investigación Cuantitativa. Página 141

## DESCRIPCIÓN DEL SEGMENTO DETERMINADO

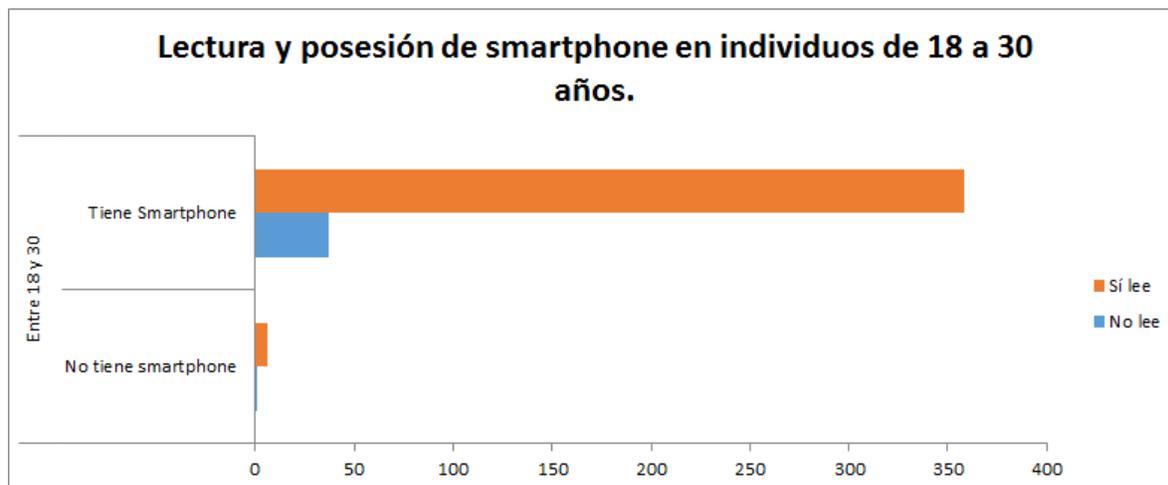


El segmento de mercado al cual se apuntará se encuentra ubicado geográficamente en Capital Federal y Gran Buenos Aires, el hecho que abarque una gran superficie no es un problema para el servicio ya que, al tratarse de una aplicación móvil, la logística no interviene de ninguna manera. De cualquier manera, es una zona con una densidad de población muy grande, CABA y GBA concentran el 40% de la población total del país<sup>37</sup>, esta cercanía favorece el modelo de intercambio por proximidad que plantea la aplicación.

Al analizar las variables demográficas del segmento se puede apreciar que, en cuanto a la edad los individuos abarcados, serán los que se encuentren en el rango etario

<sup>37</sup> Ciudad de Buenos Aires, 2016. [online] Disponible en: <<http://www.buenosaires.gob.ar/laciudad/ciudad>> [Accedido: 14 de octubre de 2016]

de 18 a 30 años ya que la encuesta arrojó que el 92%<sup>38</sup> de los pertenecientes a este grupo, además de tener un Smartphone, admite leer libros.



Fuente: Investigación Cuantitativa

De éstos, el 90% es soltero y además el 46% se dedica únicamente a estudiar<sup>39</sup> (el grueso de la muestra indica que su último nivel educativo alcanzado es el universitario incompleto) mientras que otro 37% también trabaja; esta cuestión explica por qué la mayoría de estos encuestados que respondieron cuánto ganan están entre \$0 y \$5.000 mensuales (48%) mientras que la segunda mayoría obtiene de \$5.000 a \$15.000 mensuales (30%)<sup>40</sup>.

De estos puntos se desprende que los individuos a los que se apunta aún no tienen completa independencia económica sino más bien dependen de un sostén externo, el cual probablemente esté representado por los padres, con los que aún conviven ya que teniendo en cuenta el nivel de ingresos señalado por la mayoría, sería muy improbable que puedan vivir solos considerando el costo de vida promedio en Buenos Aires. Siguiendo en la misma línea, como ya se mencionó, estas personas aún están estudiando en el nivel universitario y/o trabajando, se puede deducir que no poseen mucho tiempo para desperdiciar debido a que su día a día está ocupado de actividades que se derivan de la facultad y el trabajo. Es por todo esto que se podría afirmar que optimizar los tiempos y costos monetarios de sus tareas sería altamente beneficioso para cualquier individuo en esta situación.

Del total de los encuestados un notable 98% afirma tener Smartphone y lo que es llamativo es que a pesar de que su comercialización en Argentina no sea por las vías tradicionales, el 54% posee un iPhone<sup>41</sup>, el porcentaje restante se atomiza entre el resto de las marcas más populares con una ventaja de Samsung por sobre el resto (24%). Al cruzar las variables marca de celular e ingresos, se puede vislumbrar nuevamente la cuestión de que los individuos son mantenidos o al menos ayudados por sus familias; el

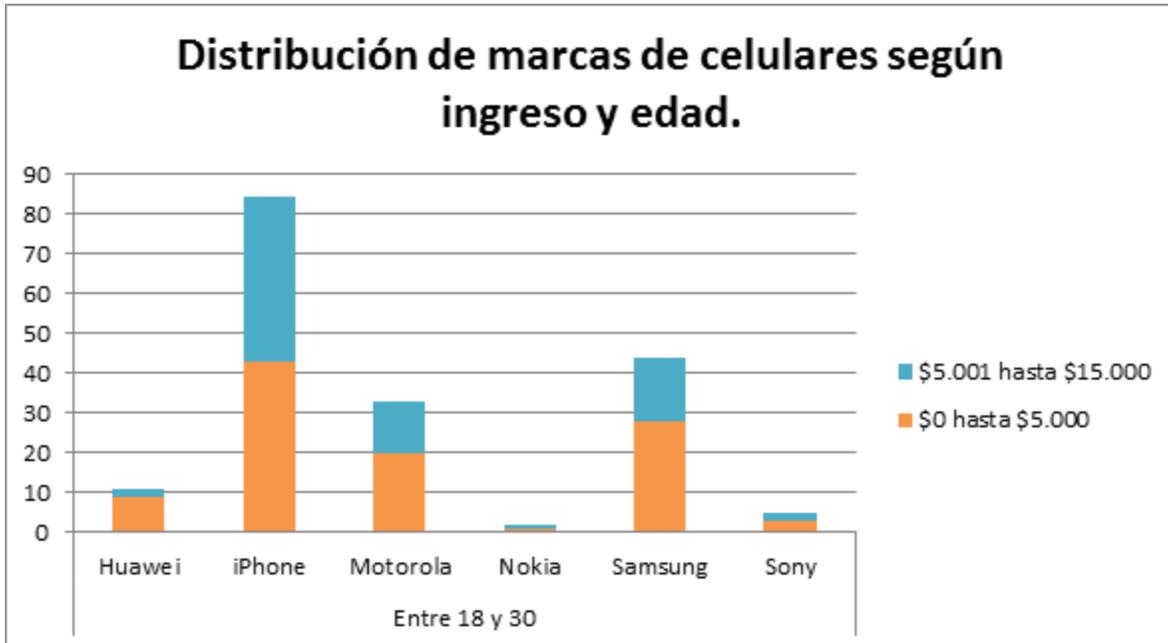
<sup>38</sup> Ver Anexo 9.8 – Investigación cuantitativa – Cuadro 2. Página 149

<sup>39</sup> Ver Anexo 9.8 – Investigación cuantitativa – Cuadro 10. Página 151

<sup>40</sup> Ver Anexo 9.8 – Investigación cuantitativa – Cuadro 2. Página 149

<sup>41</sup> Ver Anexo 9.8 – Investigación cuantitativa – Cuadro 4. Página 149

45% del target afirma tener un iPhone y ganar entre 0\$ y \$15.000 por mes, considerando que los precios de los últimos tres modelos del iPhone promedian los \$15.000<sup>42</sup> y que no son de fácil acceso, no sería del todo viable que éstos lo hayan comprado completamente por su cuenta. Entonces es válido pensar que no disponen de tanto dinero para gastarlo a su gusto y placer, y en caso que lo tengan, están atados a pedírselo a un tercero.



Fuente: Investigación Cuantitativa

Favorablemente, el 75% de la muestra admite descargar apps a su celular siendo el segmento meta de 18 a 30 años el líder de la categoría, probando que es una costumbre muy habitual entre los individuos.<sup>43</sup>

De este grupo previamente mencionado el 90% dice leer libros; particularmente este pasatiempo es más habitual entre las mujeres (91%) que entre los varones (87%)<sup>44</sup>, aunque es plenamente aceptado por ambos sexos. Las variables psicográficas, estilos de vida y hábitos de los individuos que explican con mayor profundidad al segmento meta elegido, serán desarrolladas en la siguiente sección.

<sup>42</sup> Mercado Libre, 2016. Disponible en: <<http://celulares.mercadolibre.com.ar/iphone/>> [Accedido: 14 de octubre de 2016]

<sup>43</sup> Ver Anexo 9.8 – Investigación cuantitativa – Cuadro 3. Página 149

<sup>44</sup> Ver Anexo 9.8 – Investigación cuantitativa – Cuadro 20. Página 156

## Cálculo del mercado potencial ajustado por intención de compra.<sup>45</sup>

Segmentación en Cascada	
Descripción	Cantidad de Personas
Población Total (CABA + GBA)	19.567.963
Hombres y Mujeres de 18 a 30 años	6.686.201
NSE (ABC1 y C2 y C3)	3.205.340
Usan Smartphone y leen (86%)	2.756.592
Intención de compra (24,3%)	672.333
<i>Definitivamente la descargaría (15% * 80%)</i>	
<i>Probablemente la descargaría (41% * 30%)</i>	
<b>Mercado potencial</b>	<b>672.333</b>

## COMPORTAMIENTO DE COMPRA Y CONSUMO

El segmento que se pretende conquistar ya se estableció que estará conformado por los individuos de 18 a 30 años ya que los modos de vida, valores y costumbres posteriormente explicados relativos a este segmento, van de la mano con los que pretende transmitir la app (y en los cuales se apalancará para crear un sentimiento de comunidad).

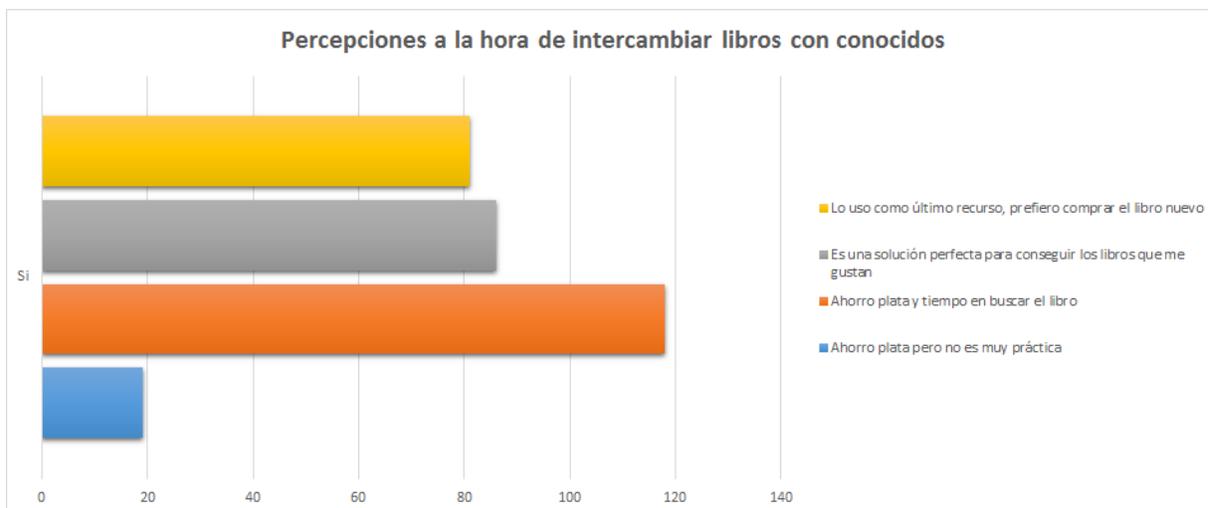
Para un mejor análisis se puede pensar en los usos y costumbres de los individuos al consumir libros y al usar apps, para lograr un mejor entendimiento sobre las características que debería tener el servicio y cómo se utilizaría la aplicación propuesta.

En cuanto a los hábitos de lectura se desprendieron cuestiones llamativas en las entrevistas; en primera instancia, el experto en el mercado literario aseguró que la práctica del intercambio de libros no es reciente sino que existió siempre (y las editoriales nunca se vieron muy perjudicadas por eso), es decir que es algo usual que los individuos lo hagan; de la misma manera, la heavy user de libros lo ratificó y añadió que no sólo primero busca si algún conocido tiene el libro para conseguirlo, sino que disfruta de comentarlo entre sus círculos.<sup>46</sup> En la investigación cuantitativa se validaron estos datos: el 75% del target asegura que intercambió libros con conocidos y de éstos el 39% considera que es una práctica que les permite ahorrar tiempo y dinero.<sup>47</sup>

<sup>45</sup> El dato de “usan smartphone y son lectores” se extrajo de la investigación cuantitativa – Ver Anexo 2.9 Cuadro 14. Página 74. La intención de compra se extrajo del mismo Anexo, cuadro 21. página 75

<sup>46</sup> Ver Anexo 8.5- Investigación Cualitativa - Cuadro de emergentes. Página 140

<sup>47</sup> Ver Anexo 9.8 – Investigación cuantitativa – Cuadro 5. Página 150



Cuando se consulta sobre el formato que prefieren para leer, un rotundo 90% prioriza el formato físico por sobre el digital<sup>48</sup>, dejando en claro que es una marcada costumbre y que aún el libro digital no logró penetrar entre las personas del target (reafirmando lo hallado en el plan de investigación<sup>49</sup>). En las encuestas se pueden ver plasmadas las motivaciones y hábitos por los cuales eligen este método, las respuestas se pueden separar en dos grandes grupos: las personas que lo prefieren por rechazo o en contraposición al formato digital y las que lo eligen por convicción y beneficios propios del elemento. En el primer grupo algunas de las justificaciones son que les resulta más cómodo sobre todo porque los formatos digitales les dañan la vista y los cansa, también admiten que es más seguro leer en los transportes públicos un libro para no estar pendiente de los posibles robos de dispositivos electrónicos o que se queden sin batería. Los más acérrimos defensores de los libros insisten en que hay ciertas cosas que la tecnología no debería tocar y que usan ese espacio para desconectarse y no depender de los dispositivos. En el segundo grupo, la elección pasa más por la costumbre de leer en formato físico, son más tradicionales y afirman que es más cómodo y se siente más real ya que resaltan las sensaciones que captan con los sentidos al leer como el olor o el tacto de las hojas además de poder hacer anotaciones; a otros en cambio les gusta poder mantenerlos en su biblioteca y consultarlos de vez en cuando<sup>50</sup>. En este último grupo es en el que la empresa se interesará más y a los cuales se dirigirán particularmente sus comunicaciones, ya que se desprenden varios insights de sus respuestas y además su personalidad se adecúa más al ideal.

Para poder identificar los estilos de vida de los usuarios según los libros se puede analizar la temática; el 31% del target afirma que prefiere leer libros especializados (material educativo) entre otros<sup>51</sup>, esto va de la mano de lo previamente expuesto y confirma que el grueso del mercado meta aún está en período de formación profesional (al analizar quiénes preferían material educativo el 93% afirmó que era estudiante); esto

<sup>48</sup> Ver Anexo 9.8 – Investigación cuantitativa – Cuadro 12. Página 152

<sup>49</sup> Ver Plan de Investigación. Página 7

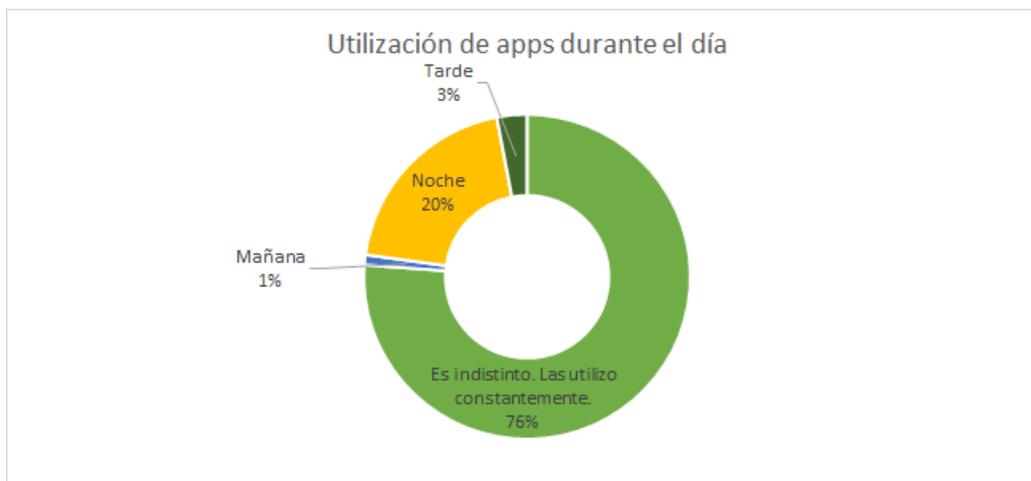
<sup>50</sup> Ver Anexo 9.9 – Investigación cuantitativa – Principales Emergentes. Página 157

<sup>51</sup> Ver Anexo 9.8 – Investigación cuantitativa – Cuadro 11. Página 151

también implica que tengan que buscar libros para sus estudios lo con lo cual facilitar este proceso sería altamente beneficioso para los mismos.

Acorde a los resultados obtenidos en las investigaciones concluyentes, se puede afirmar que el target toma a la lectura como algo social. Esto se puede apreciar en dos cuestiones, por un lado al 82% le gusta leer reseñas antes de elegir su próxima lectura<sup>52</sup>, es decir, que consideran las opiniones del resto y las toman en cuenta para elegir que van a hacer ellos mismos. De la misma manera, el 70% indicó que le gustaría que existan círculos de intercambio privados en la app<sup>53</sup>, lo cual implica que les gustaría relacionarse y poder comentar y hacer circular los libros entre sus contactos. Este punto se vio reflejado también en la entrevista a la heavy user de libros, que resaltó que muchas veces busca consejo en sus amigas y si un libro les gustó mucho lo comentan, armándose entretenidas charlas.

En el plano de las actividades que realizan (además de lógicamente leer), se puede mencionar que del target de 18 a 30 años prácticamente la totalidad de los encuestados se descarga apps (99%). La heavy user consultada, explicó que ella las utiliza para facilitar sus actividades cotidianas y para organizar su día a día ya que el celular es el único objeto que tiene constantemente encima. Esta característica parece unificar a la mayor parte de los individuos ya que el 76% afirma que utiliza sus apps todo el día (sin considerar el servicio de mensajería Whatsapp)<sup>54</sup>. En cuanto al tipo de aplicaciones que prefieren descargarse, las categorías más mencionadas son las de juegos, sociales y fotografía; aquí se puede confirmar lo hallado en la investigación exploratoria, el target vive conectado con sus amigos, disfruta de compartir sus experiencias y le interesa estar al tanto de lo que ocurre a su alrededor.



Así mismo, al referirse al grado de exigencia y tolerancia a las aplicaciones el 37% afirma que tarda horas en desinstalar la app si no lo convenció del todo; en éste público que probablemente sean heavy users y conocedores de apps, habrá que hacer hincapié para considerar sus necesidades y expectativas y lograr mantenerlos cautivos para que la prueben y le den una oportunidad, con éstos usuarios el gap será muy bajo. La segunda

<sup>52</sup> Ver Anexo 9.8 – Investigación cuantitativa – Cuadro 10. Página 151

<sup>53</sup> Ver Anexo 9.8 – Investigación cuantitativa – Cuadro 8. Página 150

<sup>54</sup> Ver Anexo 9.10 – Investigación cuantitativa – Gráfico 7. Página 150

mayoría (31%), favorablemente dice que espera más de un mes para eliminar aplicaciones (tiempo suficiente para realizar la experiencia del intercambio al menos una vez)<sup>55</sup>, es válido pensar que quizás sean los usuarios menos activos que no le dan tanta relevancia al celular, son más tolerantes y no tienen un grado de exigencia alto ni aspiraciones determinantes en este aspecto.

## **PLANTEO DE INSIGHT**

Los insights elegidos para desarrollar el servicio en todas sus dimensiones serán:

- *El intercambiar libros físicos y comentar sobre ellos se transformó en una actividad social.*
- *Las apps son valoradas como un servicio útil al resumir en un dispositivo objetos y modos de realizar actividades cotidianas.*

Ambos emergentes surgieron de la entrevista en profundidad que se llevó a cabo con heavy users (el primero de la lectora activa, mientras que el segundo de la de aplicaciones móviles). Los dos conceptos se vieron validados en las encuestas<sup>56</sup>.

Se utilizarán éstos ya que el primero refiere a la idea de comunidad que se pretende construir, leer no es un pasatiempo que implique individualismo sino es uno que genera charlas, discusiones o vínculos. Es importante resaltar los estilos de vida, los hábitos y costumbres de los individuos del segmento meta, es visible que lo social significa mucho para ellos. En cuanto a las apps es importante hacer hincapié en lo difundido y variado que es su uso y cómo facilitan la vida de las personas haciendo más fácil todas las tareas.

Por otro lado, de la investigación cuantitativa emergieron múltiples conceptos a considerar que se pueden visualizar perfectamente en esta respuesta de un individuo:

- *“Para empezar no tengo kindle ni similares, pero igual no me interesó comprar nunca uno porque prefiero el formato físico. No se explicar bien el por qué, es un libro, se lee en formato físico, si no pierde algo "mágico": sacar el libro del estante, girar las páginas, sostener el libro con la mano. No sé, es otra cosa. Es un descanso del mundo digital.”<sup>57</sup>*

Esta declaración textual de una respondiente ante el cuestionamiento sobre por qué prioriza el formato físico por sobre el digital es rica en contenido. Parte de la base de no tener Kindle, teniendo en cuenta que es el único eReader mencionado por los usuarios, se puede confirmar que es el mejor posicionado en la mente del consumidor. También hace referencia a la esencia mágica y a ese “no sé qué” que genera el libro físico al leerlo; es decir, este mismo concepto que pretende transmitir, se vio repetido en distintas personas, expresado de similares maneras, otros respondientes aseguraron que los ayuda a meterse más en la historia que cuenta el libro; asume que si no es en formato

---

<sup>55</sup> Ver Anexo 9.8 – Investigación cuantitativa – Cuadro 7. Página 150

<sup>56</sup> Ver Anexo 9.8 – Investigación cuantitativa – Cuadros 8 (pág. 150.), 10 (pág. 151) y 13 (pág. 1533)

<sup>57</sup> Ver Anexo 9.9 – Investigación cuantitativa – Principales emergentes. Página 157

físico, la esencia del libro se pierde y deja de serlo propiamente. Asimismo, hace declaraciones sobre las sensaciones y experiencias físicas que produce la lectura, y afirma que lo utiliza como una escapada de las pantallas digitales. Otras respuestas similares a las que se llegó y que sustentan los insights planteados fueron algunas como: “Porque estoy chapado a la antigua”, “Tengo afecto por poseer el libro en su formato en papel”, “El tacto del libro, de la hoja y su aroma entre muchas otras cosas son características que el formato digital no tiene” y “Si bien es más complicado a veces de conseguir, no hay nada como el libro impreso, tiene cierto romanticismo”.<sup>58</sup>

Estos tres insights dejan en claro cierto patrón de estilo de vida del mercado que busca atacar el servicio; si bien le dan mucha relevancia a la tecnología, sobre todo para comunicarse y relacionarse, todavía existe cierto encanto inigualable por lo tradicional y valoran las experiencias. Todos estos elementos son claves para considerar en las comunicaciones mediante la simbología.

## **ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO**

La estrategia de posicionamiento seleccionada se fundamentará en el usuario y su estilo de vida, ya que el segmento al que apunta la aplicación tiene intereses, actitudes y valores (algunos mencionados previamente, y otros serán mencionados) muy marcados que la marca pretende encarnar. De la misma manera que tomará elementos del estilo de vida del target, pretenderá implantar ciertos otros, es decir buscará transmitir ideas y conceptos para adoptar. A pesar que el servicio propuesto tiene ventajas comparativas con los otros métodos de obtención de libros (y se podría posicionar por beneficios), y se puede diferenciar por el precio de conseguirlos (logrando así dar más por menos), como así también diferenciarse por ser los primeros en brindar esta solución, se considera que es preciso posicionarse y penetrar en la mente del consumidor mediante las experiencias y emociones. Esto se fundamenta en que el objeto de intercambio, los libros, son una posesión que despierta muchas sensaciones (en las encuestas los individuos mencionan múltiples veces éste tipo de misticismo<sup>59</sup>); además la utilización de apps en el mercado meta, es de por sí un estilo de vida, ya que de la investigación cuantitativa surgió que la característica más relevante al momento de descargar una app es la de que sirva para algún fin útil<sup>60</sup> (es decir, delegan en las aplicaciones muchas cuestiones cotidianas). Sumando a esta postura, se encuentra el hecho que tanto en la etapa exploratoria del plan de investigación y en lo concluido en la etapa de investigación cuantitativa (expresado en la sección previa de descripción del segmento meta), se determinó que los integrantes del target son seres altamente sociales (y así lo plasman en el tipo de aplicaciones que se bajan, siendo las de categoría social, las más elegidas<sup>61</sup>), dependientes de la tecnología y que buscan la practicidad. Tal como se indicó en la etapa exploratoria, este segmento rescata lo vintage y se acercan a la marca y son leales si se

---

<sup>58</sup> Ver Anexo 9.9 – Investigación cuantitativa – Principales emergentes. Página 157

<sup>59</sup> Ver Anexo 9.9 – Investigación cuantitativa – Principales emergentes. Página 157

<sup>60</sup> Ver Anexo 9.10 – Investigación cuantitativa – Gráfico 5 Página 160

<sup>61</sup> Ver Anexo 9.10 – Investigación cuantitativa – Gráfico 7 página 161

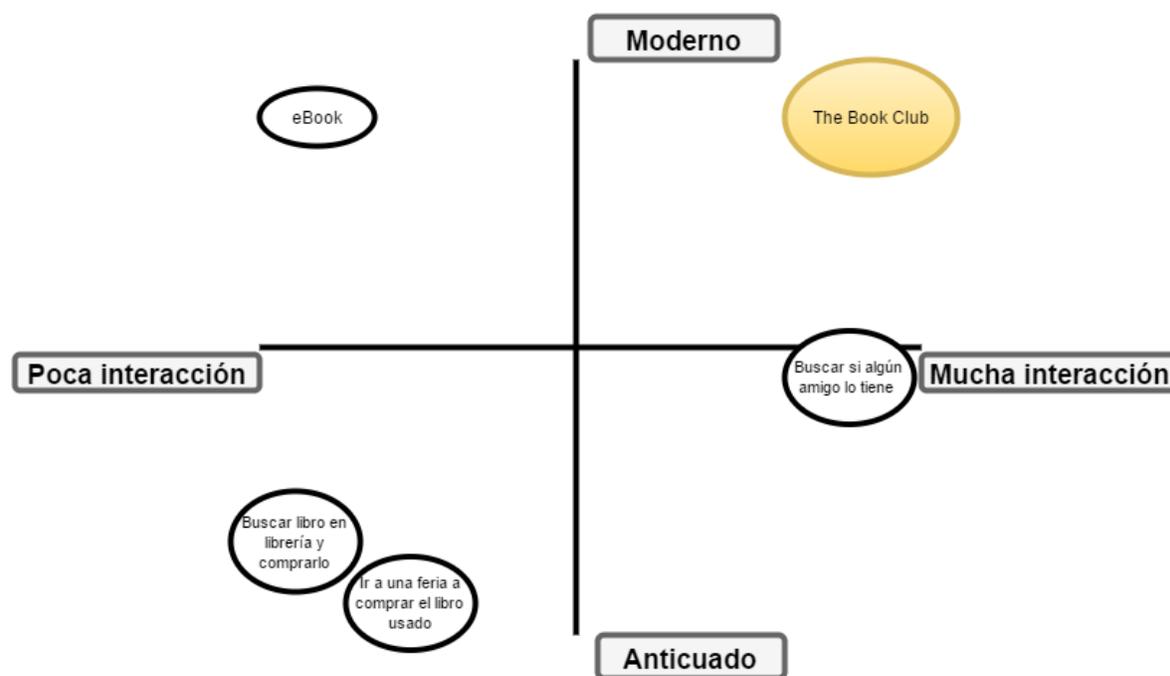
identifican con sus ideales; de la misma manera, se afirma que son más fieles y tienden a elegir marcas que respeten y encarnen estos ideales.<sup>62</sup>

El posicionamiento de la marca se dirigirá a los integrantes del segmento según su estilo de vida, será atravesado por un concepto aspiracional, es decir, buscará explotar la idea de la comunidad que se genera al descargarse la aplicación (ósea, también se buscará que desde los miembros de la app se marque la pauta del estilo de vida que se debe adoptar, debe ser un ida y vuelta). Primará la propuesta de que, al tener un libro, se pueden tener todos. Para ejecutar el posicionamiento, las comunicaciones harán énfasis en esos puntos y se utilizará un tono amigable, juvenil, directo y divertido, sin perder la confiabilidad que debe generar una app de estas características.<sup>63</sup>

Para terminar de explicar el posicionamiento y complementar lo previamente mencionado, se presenta la declaración de posicionamiento:

*“Para los que disfrutan de la esencia de un buen libro y de compartir experiencias, The Book Club es la comunidad mobile de lectores que permite intercambiar libros de manera práctica y gratuita. A diferencia de cualquier otro método para obtenerlos, con TBC si tenés un libro, tenés todos”.*

### Mapas de posicionamiento



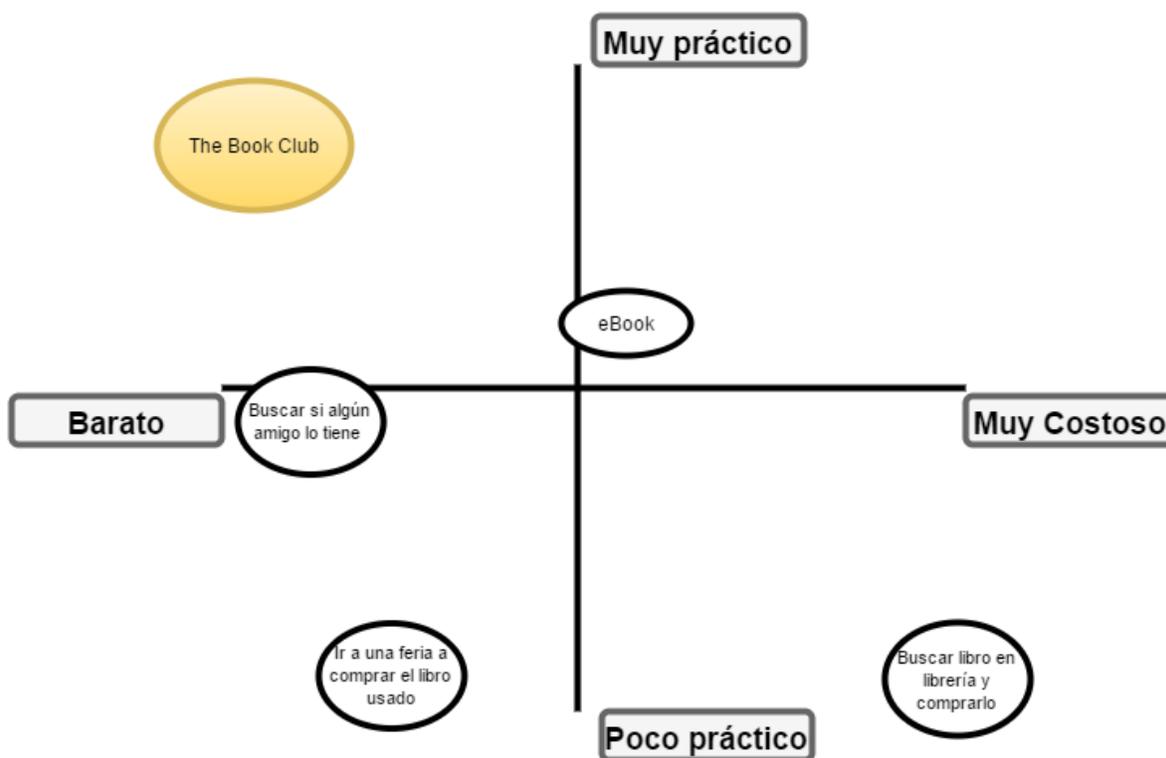
Considerando las distintas alternativas para conseguir el libro (es decir, los competidores genéricos, ya que aún no hay directos), los ejes seleccionados para el mapa de posicionamiento fueron el nivel de modernidad de la solución y la interacción que tienen los individuos con otras personas.

<sup>62</sup> Ver Plan de Investigación. Página 19

<sup>63</sup> Ver Marketing Mix – Producto. Página 37

El primer eje se eligió ya que el segmento meta está compuesto por jóvenes que siguen las tendencias y utilizan la tecnología (se puede comprobar observando la tasa de adopción de smartphones<sup>64</sup>), aprecian las innovaciones; por otro lado, el grado de interacción se plantea ya que como se mencionó les gusta compartir experiencias y brindar su opinión con el resto, probablemente valoren que en el proceso de obtención del libro se incluyan otros individuos con intereses similares.

Del mapa se desprende que tanto comprar el libro en librerías o usado implican poca interacción con individuos y resulta un método tradicional y poco innovador; el E-book (y todas las pantallas digitales por las que se pueda leer) por su parte, es una solución moderna, sin embargo tampoco hay relacionamiento; distinta es la situación de pedirle prestado los libros a conocidos, ya que hay alto grado de interacción pero no deja de ser un método habitual (puede variar su grado de modernidad dependiendo el medio en que lo pida y en qué formato lo preste). Por último, TBC se ubica en soledad en el cuadrante siendo la solución que más sociabilidad produce (la manera en que lo genera, se explica en las secciones posteriores) y que a su vez resulta moderna ya que se emplaza en una aplicación móvil.



En este mapa de posicionamiento se pretende graficar en qué posición relativa se encuentra el servicio respecto de los beneficios por los cuales se puede diferenciar en un segundo plano.

<sup>64</sup> Ver Plan De Investigación. Página 4.

Por cuestiones lógicas comprar el libro en una librería es caro y poco práctico ya que hay que realizar un esfuerzo físico y mental, por ejemplo yendo hasta la misma y averiguando si lo tienen disponible o llamando al local; siguiendo la misma línea al comprarlo en una feria o usado implica menor costo pero aún mayor esfuerzo ya que encontrar el libro buscado es más complejo. Por otro lado, los e-Books vistos desde la perspectiva del mercado meta no son considerados como prácticos ya que cansan la vista y corre riesgo de robo en la vía pública, insisten que la sensación al leer no es la misma<sup>65</sup>. De cualquier manera, en el plano económico se encuentra en un punto intermedio ya que por ejemplo, adquirir el aparato es costoso pero también se pueden encontrar libros reproducidos ilegalmente de manera gratuita. La alternativa más cercana al servicio planteado resulta ser nuevamente la de averiguar si algún amigo lo posee. La ventaja que tiene el servicio propuesto sobre ésta, es que amplía el rango de posibles ofertantes de libros (no se limita al círculo de amistades) y además lo hace sólo con individuos que se encuentren cerca de rango de alcance; tal es así, que los respondientes a la encuesta expresaron que la aplicación se encuentra por encima del promedio de pragmatismo<sup>66</sup>.

## **MARKETING MIX**

### **PRODUCTO**

El servicio ofrecido, The Book Club (TBC), será una aplicación móvil que facilitará el intercambio de libros entre personas.

Para configurar la aplicación se tuvieron en cuenta las encuestas y se llegó a la conclusión que existen ciertos atributos relevantes (ya sean determinantes o importantes) para los individuos en cuanto a aplicaciones móviles y a los libros que se debieron considerar. El atributo que se puede tomar como determinante para la descarga de aplicaciones móviles es que sirvan para algún fin útil<sup>67</sup> (la app propuesta cumple un rol puntual y busca satisfacer un deseo de los consumidores para mejorar y facilitar su día a día ahorrando tiempo y dinero), por el lado de los libros el género es el que determinará la adquisición del mismo. Al analizar los atributos importantes para ambas categorías, se pueden mencionar por el lado de las apps el peso en el celular (este punto será el más débil ya que requiere muchos datos a causa de sus múltiples funcionalidades), el precio (gran cuestión a favor ya que será gratuita), si los conocidos la tienen (al ser colaborativa la intención es crear una “bola de nieve” de descargas), y que sea fácil de usar (se pondrá énfasis en la experiencia del usuario y la interfaz sencilla). En cuanto a los libros, los atributos importantes son que el título del libro sea el que se busca exactamente (una opción de filtrado será por título y autor), el precio (los usuarios obtendrán libros gratuitamente) y por último obtenerlo fácilmente (lo cual es el eje de la aplicación, se apalancará en la geolocalización para permitir intercambios con gente que se encuentre en el radio de alcance elegido a la ubicación y con tan sólo contactar a la persona por la app se podrá conseguir el libro buscado).

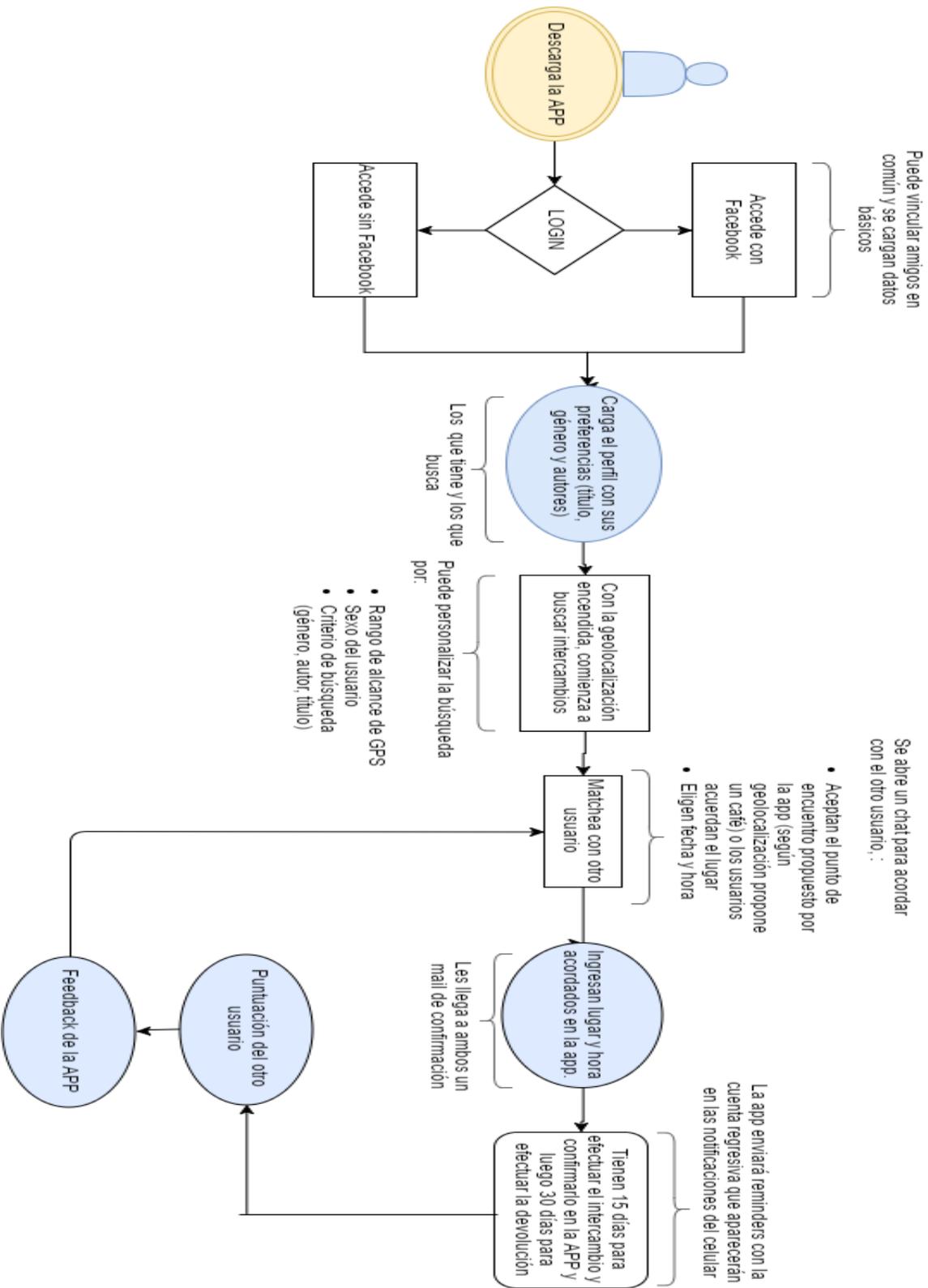
---

<sup>65</sup> Ver Anexo 9.9. Investigación cuantitativa. Principales emergentes. Página 157

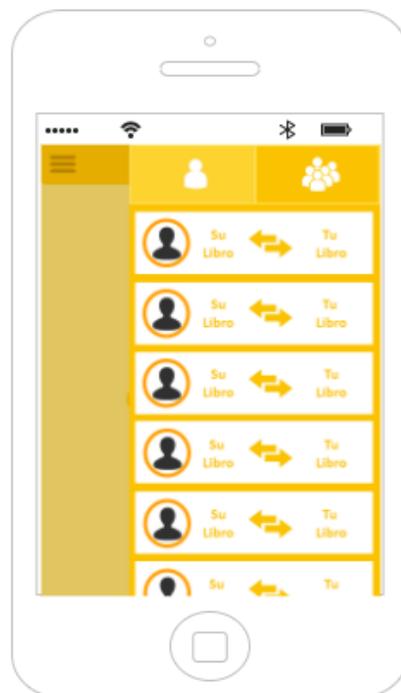
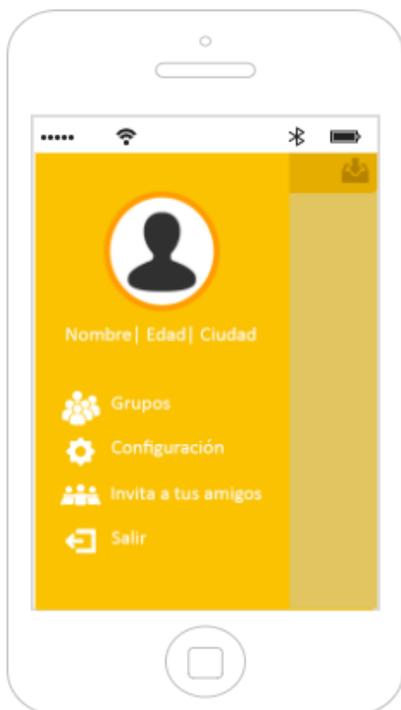
<sup>66</sup> Ver Anexo 9.8 - Investigación cuantitativa – Cuadro 18 página 156

<sup>67</sup> Ver Anexo 9.8 - Investigación cuantitativa – Cuadro 5. Página 149

Es preciso en primera instancia comprender el funcionamiento de la aplicación para luego poder profundizar sobre sus características, para eso se incluye el viaje y la experiencia que realiza el individuo al usar la app:



Para apreciar mejor la experiencia que vive el usuario, se incluyen capturas de pantalla de la interfaz de la aplicación:



El desarrollo de la Flor de Servicios va a permitir la profundización en el entendimiento de la aplicación propuesta:

1. Información:

La empresa brindará información sobre el servicio a través de la descripción de la app en la tienda virtual. Mediante ella, el usuario podrá tener una vista previa de la interfaz, ya que cuenta con capturas de pantalla. Además, ver cómo está puntuada la app para los administradores de la página y leer reseñas de usuarios actuales del servicio.

Una vez descargada la app se enviará un mail de bienvenida con los primeros pasos a seguir para poder utilizarla correctamente y aprovecharla de la mejor manera, así como la invitación a unirse a todas redes sociales con las que contará la misma. Estas serán: Facebook, Instagram<sup>68</sup>, Twitter y además habrá un sitio web institucional. En éstos se incluirán video-tutoriales sobre la utilización y funcionalidades de la app<sup>69</sup>, se informará sobre actualizaciones y novedades, así como de noticias referidas al mundo de la literatura, manteniendo informados a los usuarios y conservando el nivel de conciencia de marca.<sup>70</sup> Será importante mantener un flujo de información relevante y oportuna. Se hará hincapié en el concepto de marketing de contenidos para poder viralizar la marca a través de noticias e información que los individuos de la comunidad encuentren útil y agradable de compartir.

2. Consultas:

Se buscará que los usuarios canalicen sus consultas mediante la casilla de email proporcionada así como por las redes sociales. Se incentivarán el feedback y las inquietudes para poder mejorar constantemente el servicio; de cualquier manera se incluirá una sección de FAQ (preguntas frecuentes) en la página principal para evitar contactos innecesarios.

Al ser consultados, se buscará ofrecer soluciones personalizadas y adaptadas a cada individuo en el menor tiempo posible, manteniendo un diálogo transparente y cordial con el usuario.

3. Toma de Pedidos:

Se accede al servicio descargando la app al Smartphone y creando una cuenta con toda la información del usuario necesaria. Se pretende que este proceso por el que pasa el usuario sea rápido, amable y preciso, para asegurar la información completa y correcta

4. Hospitalidad:

Si bien el servicio no implica atención al cliente directa, con un personal de contacto para establecer normas sobre la forma de dirigirse a los clientes, la hospitalidad será regulada mediante otros dos aspectos de la app.

---

<sup>68</sup> Ver Anexo 10 – Piezas Comunicacionales – Pieza 2 Página 162

<sup>69</sup> Ver Anexo 10 – Piezas Comunicacionales – Pieza 5 Página 165

<sup>70</sup> Ver Anexo 10 – Piezas comunicacionales – Pieza 9. Página 168

En primer lugar, la interfaz debe ser sencilla de usar, práctica y amigable para los usuarios, ya que es el contacto más frecuente y directo que tendrán con el servicio. La interfaz será la cara de la empresa y la imagen que tendrán los usuarios de la app.

Además, los community managers a cargo de las redes sociales deberán tener un modo amigable y concreto de dirigirse a aquellos usuarios que realicen consultas, así como también la forma de expresarse a la hora de realizar una publicación en las redes deberá ser cuidada.

#### 5. Seguridad:

Al vincular la cuenta con el perfil de Facebook, se accede y aceptan a los términos de seguridad y privacidad que brinda la red social. Uno de los términos y condiciones que plantea Facebook, es que existe la posibilidad de comercializar los datos de los usuarios que utilicen la app.

Además, la empresa redactará una Carta de Confianza, donde se detallarán brevemente los compromisos que se esperan de los clientes para poder brindarles un servicio de calidad. La misma estará disponible para descargar desde la app o se podrá ver en el sitio web.

#### 6. Excepciones:

El servicio brindado es facilitar el encuentro, mas no por eso garantizarlo. Aunque la empresa puede poner trabas de seguridad para que no haya fallas en el intercambio, siempre existe la posibilidad de reclamo por parte de los usuarios. Es por esto que se establecieron medidas a tomar ante la detección de reiteradas fallas por parte de un usuario, como suspender la cuenta.<sup>71</sup>

#### 7. Facturación:

Al ser un servicio gratuito, no existe el comprobante de pago o factura. En el caso de convertirla en freemium en un futuro, la facturación por la suscripción llega directamente al resumen de la tarjeta de cada usuario, bajo el concepto The Book Club.

#### 8. Pago:

Este punto tampoco es tenido en cuenta al ser un servicio gratuito por el momento. En el caso que se cambie por un modelo freemium de ingreso en un futuro, el pago se realizaría con tarjeta de crédito a través de la app.

Satisfacer el deseo de lectura de los individuos y la necesidad de obtener el libro será el puntapié inicial y el servicio fundamental por el cual los usuarios se descargarán la aplicación. Los bienes complementarios estarán dados por la facilidad que ésta trae aparejada ya que se incluye la geolocalización y el software inteligente que permite conectar personas según los libros que buscan y poseen; otras funcionalidades que aumentan el valor serán las de poder leer reseñas de los libros (el 80% de los

---

<sup>71</sup> Ver Marketing Mix – Personas. Página 51

encuestados afirmó que les gusta revisarlas antes de decidirse por una lectura<sup>72</sup>), crear grupos cerrados para intercambios (el 70% dijo que le gustaría, mientras que al 16% le resulta indistinto<sup>73</sup>), conocer personas con intereses y estilos de vida similares al intercambiar los libros, y también recibir novedades e información por mail (en base a las preferencias ingresadas en el sistema).

Para acercar el servicio y poder tangibilizarlo para los individuos, se buscará singularizarlo. Al contar con tanta información de los usuarios, se los podrá tratar con “nombre y apellido”, enviar propuestas, comunicaciones y novedades personalizadas.

El servicio en sí, es un gran sistema facilitador para el intercambio de los libros, sin embargo, no lo garantiza. Si bien la mayor parte de las personas a las que se les realizó la encuesta indicó que se sentiría seguro usando la aplicación (43%), la segunda mayoría (41%) dijo que tal vez se sentía seguro; con lo cual es importante aumentar la confiabilidad y generar un ambiente en el cual la gente pueda estar tranquila. Este tema se atacará por dos flancos principalmente, por un lado desde la comunicación se intentará transmitir los valores que tiene la aplicación y por consiguiente los que se pretende que tengan los usuarios para crear una comunidad homogénea (este punto se desarrollará en las secciones posteriores de este trabajo); y por otro lado se aplicarán trabas y medidas para evitar fallas en la entrega del servicio y sobre todo en el intercambio (aunque no sea exclusiva responsabilidad de la empresa). Algunas de las mismas se pueden apreciar en el diagrama que grafica la experiencia del usuario, como por ejemplo: poder vincular la cuenta con Facebook permitirá que puedan ver amigos en común; la geolocalización no brindará la zona exacta en la que se encuentra el individuo sino una zona aproximada; se podrá seleccionar el sexo de la persona con la cual realizar el intercambio; el sistema sugerirá como puntos de encuentro cafés con formato de proximidad (serán los partners de la empresa, cuestión que se explica en *Precio*) y como alternativa podrán organizarlo entre los individuos según su conveniencia; además la app enviará notificaciones recordando la fecha y lugar del intercambio para que no pase desapercibido<sup>74</sup>; una medida clave es que deberá escanear el código de barras de los libros para ingresarlo al sistema y corroborar que efectivamente se posea el libro (ésta tecnología se utiliza en aplicaciones como por ejemplo “GoodReads”); sumado a esto es importante resaltar que ambos usuarios tendrán el libro de la otra persona como garantía; por último se puede mencionar que luego de finalizar cada intercambio las personas deberán puntuarse y será visible para el resto de los usuarios, con lo cual se podrá usar de parámetro para elegir con quien matchear (ésta idea se relacionará a un programa de recompensas y sanciones que se desarrollará posteriormente en la sección Personas).

Por otro lado, es sabido que en los servicios la gente busca obtener las 4 E; emociones, experiencias, empatía y entretenimiento. La app cumple con todas éstas características sobre todo por el hecho de tener que relacionarse con otras personas con las cuales comparten muchos intereses y preferencias (ésta es una cuestión casi lógica que se desprende de que compartan los gustos por las mismas lecturas), aquí se ponen en juego la experiencia y la emoción de conocer y compartir con gente nueva (o no, quizás el intercambio se realice con gente conocida o con los cuales se tiene amigos en

---

<sup>72</sup> Ver Anexo 9.8 – Procesamiento - Cuadro 10. Página 151

<sup>73</sup> Ver Anexo 9.8 – Procesamiento – Cuadro 8. Página 150

<sup>74</sup> Ver Anexo 10 - Piezas Comunicacionales - Pieza 1. Página 162

común), además de la emoción y el entretenimiento que obtienen los individuos al leer libros (en las encuestas varios mencionaron su fascinación por la lectura física y el misticismo que produce tener el libro en las manos<sup>75</sup>). Sumado a esto, la interfaz empática e intuitiva ameniza el proceso, así como la inclusión de la posibilidad de leer reseñas y comentarios (desde la app y desde la charla que se dé con otros individuos) aumenta el entretenimiento. Todos los elementos que conforman la aplicación combinados generan un servicio atractivo para que se pueda producir engagement y para que las tasas de abandono sean bajas.

## PRECIO

El servicio propuesto se plantearía gratuito, generando únicamente ingresos por publicidad.

Esto se da principalmente por un motivo muy claro: de la investigación se desprende que un 80% no pagaría por descargarse la app; como el objetivo planteado para la empresa es lograr una tasa de descargas alta y además el modelo de la app es colaborativo (es decir, cuantas más personas la tengan instalada y la usen, mejor funcionará el sistema y mayor valor se agregará), es preciso generar un ambiente propicio para que se cumplan los propósitos. Para terminar de validar el concepto de la gratuidad, cabe mencionar que cuantas más descargas posea la app, más valuado estará el espacio publicitario y los anunciantes pagarán más dinero por aparecer; de la misma manera cuanto mayor sea la cantidad de usuarios, más rica y mejor valuada estará la base de datos de la empresa.<sup>76</sup>

El hecho que no estén dispuestos a pagar, está insertado en la idiosincrasia argentina, es decir, no es algo particular de esta app, sino que estadísticamente no buscan pagar por este tipo de servicios. Ésto se aprecia claramente cuando el 81% dice que jamás pagó por aplicaciones<sup>77</sup>, con lo cual las empresas deben adaptarse a este modelo.

La segunda mayoría indica que tal vez pagaría (representado por el 12%), lo cual deja abierta la posibilidad de implementar un servicio freemium; es decir, tener la posibilidad de descargarse la app sin ningún costo, pero pudiendo obtener funcionalidades extra a cambio de cierto fee mensual. Considerando que para tener un nivel elevado de servicio se necesitan muchos usuarios, esta modalidad de ingresos se implementará una vez que la empresa haya logrado sus objetivos iniciales planteados en un horizonte de tres años, de manera que la calidad extra por pagar el servicio esté asegurada.

Al analizar la futura posible alternativa premium se puede mencionar que entre los que respondieron que sí estarían dispuestos a pagar o quizás lo harían, el grueso indicó que destinaría menos de \$40 por mes (marcando el techo de la banda de precios); muy por debajo de lo que dicen abonar por el último libro comprado (la mayoría aseguró que

---

<sup>75</sup> Ver Anexo 8.5 - Investigación Cualitativa - Cuadro de Emergentes Página 140

<sup>76</sup> Ver Anexo 8.5 – Investigación Cualitativa - Cuadro de Emergentes Página 140

<sup>77</sup> Ver Anexo 9.8 – Investigación Cuantitativa - Cuadro 15. Anexo página 154

se encontraba en el rango de \$200 a \$300<sup>78</sup>). En términos prácticos, este monto en un principio sería casi representativo y no influiría tanto en el desarrollo y mantenimiento de la empresa, la mayor parte de los ingresos y en donde se apalancará el proyecto es en la publicidad. De cualquier manera, desde la comunicación se trabajará para poder transmitir el concepto de que este fee es una opción win-win al resaltar los costos monetarios y no monetarios que se ahorran al utilizar la app para que su percepción del valor otorgado aumente.

Es por lo previamente expuesto que para determinar el precio no se usarán los costos como base, sino el valor percibido por los usuarios. Para esto se puede considerar la importancia y la valoración que le dan los usuarios a las funcionalidades que se agregarían al pagar el fee. Un ejemplo sería el de poder generar círculos de intercambio privados infinitos; esta característica se vió altamente valorada por los potenciales usuarios (el 70% de los encuestados afirmó que le gustaría contar con esta funcionalidad<sup>79</sup>), en contrapartida los clientes estándar contarán con la posibilidad de crear únicamente uno. Otros beneficios serían el de la eliminación de la publicidad (tal como mencionó el experto en tecnología, los usuarios valoran que no se abuse de la misma), poder observar toda la oferta de libros sin una cantidad limitada (a diferencia de los usuarios básicos) y además la posibilidad de cambiar la ubicación de búsqueda, por ejemplo aunque una persona se encuentre en su casa, puede buscar individuos para intercambiar cerca de la dirección de su trabajo. Dependiendo de la evolución de la app, se evaluarán distintos beneficios futuros. Asumiendo todo esto, la fijación del precio se colocaría sobre el límite superior de lo propuesto, finalizando en un precio de \$40 por mes para los que quieran obtener el servicio Premium.

Es válido mencionar en este punto que los costos de mantenimiento del proyecto no son grandes, sino que el mayor desembolso está en la inversión inicial (y aun así tal como señaló el especialista consultado, no son montos abismales<sup>80</sup>). De esta manera se puede asegurar que el objetivo que se deriva de esta fijación de precios es el de aumentar al máximo la demanda apalancando en el hecho que al ser una app, no hay limitante en cuanto a la capacidad operativa (sino más bien, todo lo contrario, agrega valor), sin perder de vista la generación de un nivel de ingresos base.

Al enfocarse en los ingresos generados por publicidad se pueden analizar dos ejes: por un lado, la alianza estratégica que buscará generar la empresa; y por el otro, la venta de espacio publicitario estándar.

La alianza estratégica implicará asociarse con un partner para lograr un flujo de ingresos constante. Para ésto se buscarán en un principio cafés con formato de proximidad (tal como Café Martinez, La Tienda de Café, Havana, Starbucks, Bonafide, etc), o instituciones educativas (como universidades), para que publiciten en la aplicación y a cambio se los coloque como puntos de encuentro sugeridos por el sistema. Entonces, TBC se beneficiaría de tener garantizados ingresos (las pautas serían trimestrales), mientras que el partner generaría tráfico en sus distintos locales gracias a la app y tendría un zócalo permanente de publicidad in-app fijo en la interfaz (además de las

---

<sup>78</sup> Ver Anexo 9.8 – Investigación Cuantitativa - Cuadro 16. Página 154

<sup>79</sup> Ver Anexo 9.8 – Investigación Cuantitativa - Cuadro 8. Página 150

<sup>80</sup> Ver Anexo - Investigación Cualitativa – Experto en tecnología digital. Página 130

comunicaciones que envíe la empresa fomentando la lectura de libros junto con un café<sup>81</sup>). En un principio la base de negociación con la que partirá el especialista en marketing para negociar será de \$60.000 por tres meses. Posteriormente, en este mismo trabajo, se especifican las causas que acercan a este monto de negociación.

Por otro lado, la venta de espacio publicitario se medirá por porcentaje de impresiones y se seleccionarán empresas afines con los intereses del mercado meta; teniendo en cuenta que la app apunta a un nicho específico, la efectividad que tendrán los anuncios será importante<sup>82</sup>. A continuación se plantean las estructuras de precios propuestas para el primer año de funcionamiento (en los años posteriores, el precio de la pauta aumentará para mantener el promedio de CPM):

---

<sup>81</sup> Ver Anexo 10 – Piezas Comunicacionales – Pieza 11. Página 171

<sup>82</sup>El nuevo reto del Marketing: Adaptar las estrategias al móvil, 2016. [online] Disponible en: < <http://www.puromarketing.com/21/27699/nuevo-reto-marketing-adaptar-estrategias-movil.html> > [Accedido:24 de octubre]

### Precio de venta Publicidad

Porcentaje de impresiones vendidas	10%		20%		30%		40%		50%		60%		70%		80%		90%		100%	
	Impresiones	Valor	Impresiones	Valor	Impresiones	Valor	Impresiones	Valor	Impresiones	Valor	Impresiones	Valor	Impresiones	Valor	Impresiones	Valor	Impresiones	Valor	Impresiones	Valor
Pauta	1344666	\$ 29.250	2689331	\$ 56.550	4033997	\$ 81.900	5378662	\$ 105.300	6723328	\$ 1.267.500	8067993	\$ 140.400	9412659	\$ 156.975	10757325	\$ 193.050	12101990	\$ 184.275	13446656	\$ 195.000
Mensual		\$ 55.575		\$ 107.445		\$ 155.610		\$ 200.070		\$ 2.408.250		\$ 266.760		\$ 298.253		\$ 366.795		\$ 350.123		\$ 370.500
Bimestral		\$ 78.975		\$ 152.685		\$ 221.130		\$ 284.310		\$ 3.422.250		\$ 379.080		\$ 423.833		\$ 521.235		\$ 497.543		\$ 526.500
Trimestral																				

Cuanto mayor sea el porcentaje adquirido y la duración de la pauta, más económico será para el anunciante. Buscando incentivar compras mayores pautas para asegurar ingresos. Los precios serán proporcionalmente 5% más caros por cada 10% menos de impresiones adquiridas. Además, por adquirir 2 meses de pauta, obtendrá un descuento del 5%, y por una pauta trimestral, 10% de descuento.

### Impresiones Estimadas

Cantidad de usuarios	Cantidad de impresiones promedio mensuales por usuario	Impresiones totales por mes	CPM diario	Ingreso mensual por usuario (considerando el 100% de venta mensual)
336.166	40	13.446.656	\$ 0,48	\$ 0,6

*Ver cuadro de intención de compra*

## PLAZA

Las respuestas al ¿Qué? ¿Cómo? ¿Dónde? y ¿Cuándo? forman la estrategia básica para la distribución de cualquier servicio<sup>83</sup>, sin embargo al ser una aplicación móvil este modelo continúa peculiarizándose. El fin último de la aplicación es el de ser una solución facilitadora para el encuentro, mas no interferir en las decisiones de los usuarios; es por esto que las respuestas a los interrogantes van a estar dadas por cada uno, con las limitantes que plantea la app. Para comprender mejor este punto, se puede ejemplificar de la siguiente manera:

- ¿Qué? Por un lado, libros. Particularmente qué libros sean, dependerá del matcheo entre ambas partes.  
Además, lo que sí estará en manos de la empresa es la distribución de información; este proceso es meramente interno y se desarrolla dentro del software por medios electrónicos.
- ¿Cómo? Al ser un servicio a distancia no existirá contacto con la empresa en sí, sino únicamente con la app; mediante ésta los individuos se encontrarán y se pondrán de acuerdo para realizar el intercambio.
- ¿Dónde? Desde la app se plantearán puntos de encuentro sugeridos (cafés o bares pertenecientes al partner), sin embargo, la decisión final dependerá de cómo crean más conveniente los usuarios.
- ¿Cuándo? Una vez que las personas hayan coincidido con los libros que buscan o encuentran, tendrán 15 días para que se lleve a cabo el intercambio y a partir de ahí, un mes para realizar la devolución. La fecha y hora específicas corren por cuenta de los usuarios.

Como el producto está basado en información, el encuentro con el servicio se realiza a distancia. Los usuarios no tendrán contacto con oficinas ni con personal, sino únicamente se relacionarán con la interfaz de la app.

Cualquier individuo con un Smartphone puede acceder a la tienda de descargas (tanto de Android como de Apple) y obtener la app con lo cual no hay estrategias de distribución, logística o canales para especificar.

Se utilizarán ambas tiendas ya que acorde a los respondientes, la distribución en cuanto a marcas de celulares está atomizada entre ambas plataformas<sup>84</sup>, con lo cual al excluir una se perdería gran porción del mercado potencial. Además al hacer la contraposición costo-beneficio, la inclusión de ambas tiendas es lógica, ya el costo de la manutención y la creación de cuentas para manejar las dos plataformas es prácticamente irrelevante.

---

<sup>83</sup> LOVELOCK, Christopher H y WIRTZ, Jochen. Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia. 6a ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2009. xxii, 647 p. ISBN 9789702615156.

<sup>84</sup> Ver Anexo 9.10 – Investigación cualitativa – Gráfico 4. Página 160

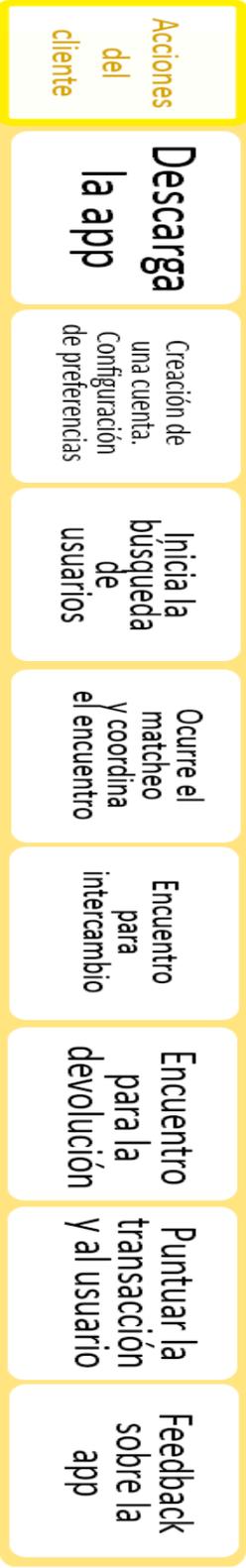
## PROCESOS

En el área de procesos, deberá existir un trabajo muy fuerte y de cooperación con los desarrolladores y diseñadores. Tal como señaló el experto consultado, lograr una buena usabilidad y experiencia del usuario es una de las cuestiones claves a considerar<sup>85</sup>; con lo cual es vital analizar el proceso que atraviesan los individuos al usar la app para poder optimizarla y reducir al mínimo los pasos del ciclo desde el inicio del proceso hasta su finalización. Una vez concluida la experiencia del usuario y sobre todo en las primeras etapas de inserción de la aplicación, ésta pedirá feedback al usuario para poder rediseñar los procesos en caso que resulte necesario.

Para poder comprender acabadamente los procesos involucrados en la entrega del servicio, a continuación, se desarrolla el diagrama de flujo del mismo.

---

<sup>85</sup> Ver Anexo 8.4 - Investigación Cualitativa – Entrevista en profundidad a Experto en Tecnología digital –  
Página 130



\*No hay personal de contacto



## PERSONAS

El personal que conforma la empresa será reducido ya que el modelo de negocios de aplicaciones móviles no requiere una gran estructura. Tal como se indicó en las estrategias de la etapa previa del plan de investigación, la empresa buscará apalancarse en la pequeña estructura para crear un ambiente de trabajo dinámico, flexible y ágil de manera que se ahorre la burocracia y se incentive la creatividad sin descuidar la investigación de mercados, la cual representa un punto clave para poder seguir desarrollando y mejorando el servicio<sup>86</sup>. Mediante el feedback constante de los usuarios se buscará que los desarrolladores mejoren las funcionalidades, es clave que los empleados encargados de recolectar información y mejorar el servicio puedan escuchar a los usuarios para lograr la habilidad de anticiparse a sus deseos y necesidades.

Lógicamente en el servicio propuesto no existirá personal de contacto físico, el único acercamiento que se dará será mediante la casilla de mail en la cual se responderán inquietudes y se contactará a los individuos con mensajes predeterminados para cada interacción (por ejemplo, dar la bienvenida o felicitaciones por los intercambios) y también mediante las redes sociales de la empresa. Considerando que estos serán los únicos puntos de contacto, serán un momento de la verdad clave, es por eso que los empleados responsables de responder estas inquietudes deberán hacerlo rápidamente y en línea con el tono que se plantea la empresa (amigable, juvenil). Si bien se les dará empowerment para no retrasar respuestas, deberán atenerse a ciertas contestaciones predeterminadas en un principio, para luego proceder a personalizar la atención.

En un primer momento, el staff fijo mantendrá una estructura clásica de un startup pequeño. Se compondrá por: un CEO que integrará en el todas las funciones y delineará la estrategia general junto con el especialista en marketing, el cual tendrá cargo la investigación de nuevas tendencias y del mercado para poder elaborar en conjunto planes de mejora y desarrollo, además se encargará de negociar los espacios publicitarios y especificar una estrategia comercial para transmitírsela a los empleados freelancers fijos con los que cuente la empresa. Estos últimos serán: un community manager (encargado de diseñar las piezas, actualizar redes sociales y la página web así como generar un buen posicionamiento ASO para la app) y un desarrollador (encargado de mantener y dar soporte operativo a la app; no es preciso que sea staff permanente ya que según el especialista consultado no implica un gran esfuerzo<sup>87</sup>). En un futuro (al segundo año) se prevé añadir a la plantilla permanente a un administrativo para colaborar con las tareas generales, y en caso que la aplicación funcione de manera que sobrepase las expectativas, se considerará añadir otro especialista en marketing pero para que administre la estrategia digital. Aquí también se debe mencionar que la empresa tercerizará los servicios contables y legales.

---

<sup>86</sup> Ver Plan de Investigación – Estrategias. Página 23

<sup>87</sup> Ver Anexo 8.4 – Investigación cualitativa – Entrevista en profundidad con experto en tecnología digital. Página 130.

Por otro lado, en el servicio de la app planteada se ve exacerbado el hecho que ocurre en la mayor parte de los servicios; tanto los clientes, así como los “otros” clientes afectan considerablemente la entrega del servicio. Como ya se mencionó previamente la aplicación se podría considerar como un gran servicio facilitador en sí mismo y al ser una app colaborativa, el usuario tiene un elevado grado de participación, ya que se ven implicados mental, física e incluso emocionalmente y sin su intervención, la app no tendría ningún sentido. Los individuos deben coproducir el servicio para que pueda existir y es preciso que asuman su rol eficazmente ya que no cumplir con ciertas cuestiones obligatorias, pone en riesgo la calidad del servicio brindado (y por lo tanto, la reputación de la app). Esto se puede visualizar perfectamente en el hecho que por ejemplo, si uno de los individuos no asiste en tiempo y forma al encuentro para el intercambio del libro, el servicio se va a ver claramente perjudicado, a pesar que no sea exclusivamente culpa de la empresa ni específicamente dependa de la misma. Considerando el nivel de participación y la implicación del usuario en el servicio, es importante destinar recursos a educar y capacitar a los individuos para que cumplan su rol de la mejor manera.

Además, es útil adoptar en la empresa la visión del usuario como “empleado parcial”, ya que éste no sólo cuenta con expectativas y necesidades sino también con una responsabilidad. Administrar los clientes de manera efectiva como empleados parciales puede ayudar a mejorar el desempeño en los procesos y a reducir las fallas del servicio causadas por los usuarios. Para llevar a cabo este concepto, es preciso contar con una estrategia similar a la de recursos humanos para empleados corrientes, es decir, partiendo del reclutamiento y selección de clientes hasta su evaluación y posible terminación de la relación en caso de ser preciso.

En primera instancia de este proceso se deberá segmentar a la población y dirigir los esfuerzos de marketing a aquellos individuos que realmente posean las capacidades e intereses para cumplir con el servicio correctamente, se creará cierta cultura y posicionamiento alrededor de la app para que se auto-filtren los usuarios y queden aquellos que realmente le den un uso correcto a la app (este punto será mejor desarrollado en el apartado de Promoción); luego hay que asegurarse que los clientes conozcan el rol y desempeño que se espera de ellos, para eso hay que educarlos y capacitarlos, hacerlos conscientes del papel fundamental que cumplen en la entrega del servicio, en este punto será vital la comunicación por parte de la empresa. Otro paso del proceso muy importante será el de motivar a los usuarios para que cumplan bien su rol y hacerlos saber que gracias a su participación eficiente el servicio aumenta su calidad, ésto se dará mediante comunicaciones personalizadas por cada transacción eficaz así como también mediante premios a heavy users (por ejemplo, cada diez intercambios puntuados como positivos, se obsequia una gift card en una librería). De la misma manera que se los motiva para que cumplan bien su papel, se deberá sancionar a los que no lo hacen; gracias a la puntuación que obtendrán luego de cada matcheo entre personas, se podrá evaluar a quienes estén infringiendo las normas para poder enviar advertencias, y en caso de reiterados incumplimientos, esa cuenta deberá ser suspendida.

## **AMBIENTE FÍSICO**

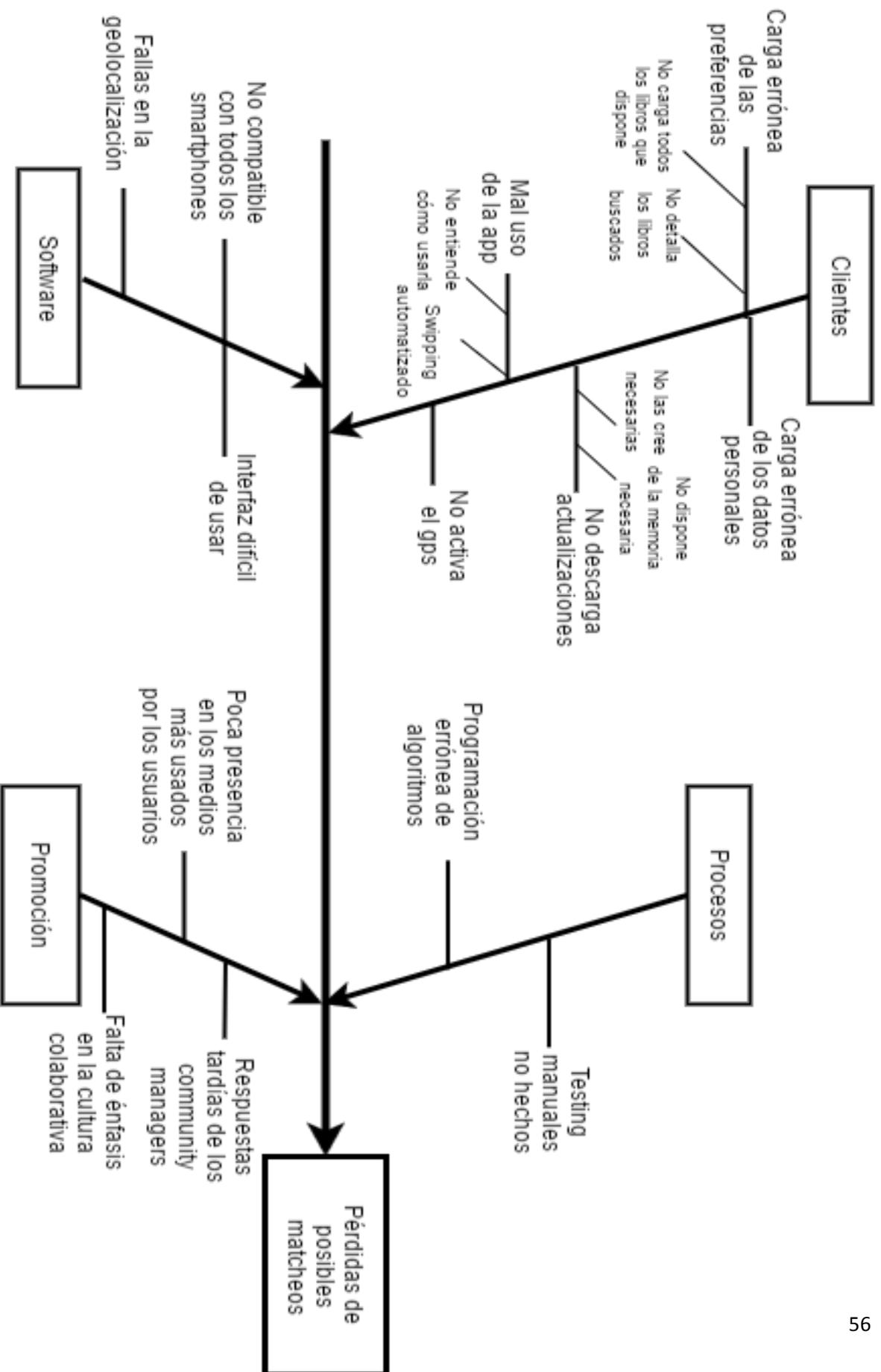
El servicio no posee elementos tangibles, es decir, no se acude a ningún lugar físico que sea propiedad de la empresa ni tampoco se involucran bienes por parte de la misma.

La evidencia física más notable con la cual va a tener contacto el individuo es la aplicación móvil en sí, plasmada en el celular. Mediante la app se buscará tangibilizar el servicio para aumentar la confiabilidad del usuario. Se deberá trabajar fuertemente con los programadores y diseñadores para generar una interfaz simple, empática e intuitiva y así provocar una buena experiencia del usuario.

Como consecuencia del servicio prestado, se van a ver involucradas cuestiones tangibles como los libros intercambiados o los puntos de encuentro entre los usuarios, pero los mismos no dependen de la empresa. En cuanto al estado de los libros se va a poder llevar cierto “control” de los usuarios y su reputación al poder puntuar la interacción y el intercambio (lo cual construiría cierta evidencia física para la empresa, al igual que el feedback que se solicite al usuario sobre la app en sí); sin embargo el punto de encuentro será un factor incontrolable.

## **PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD**

Para mejorar la productividad es esencial aumentar calidad, lo cual se traducirá en mayor diferenciación, lealtad y satisfacción (cuanto mejor funcione la app, los usuarios elegirán en mayor medida esta herramienta para conseguir libros por sobre otras). Lógicamente la tecnología colaborará en este proceso, pero otro pilar importante será la investigación y conocimiento profundo del cliente para brindarle soluciones a medida (entre otras cuestiones se buscará facilitar la comunicación de quejas y sugerencias mediante el mail de contacto). Sobre todo en este tipo de servicio, la calidad se puede mejorar a través del cliente, como ya se mencionó previamente, la empresa puede generar cambios de conducta y concientización para que participen mejor en el servicio y todos salgan beneficiados. A continuación, se grafica el *Diagrama de Ishikawa*, para poder comprender donde se encuentran los potenciales puntos de falla y anticiparse a éstas cuestiones.



### *Desglose de cada categoría*

#### *Clientes:*

- **Carga errónea de datos personales:** Ante errores como, por ejemplo, equivocarse al seleccionar la edad o el sexo, pueden provocar que un usuario ya no sea compatible con otro para el sistema, cuando en realidad sí lo es.
- **Carga errónea de las preferencias:** Al igual que la causa anterior, si un usuario carga erróneamente sus preferencias en cuanto a los libros, las sugerencias que arrojará la app pueden no ser las óptimas para él.
  - No carga todos los libros que dispone
  - No carga los géneros o libros que busca
- **Mal uso de la app:** Aunque es poco probable que suceda en los usuarios meta, Los usuarios pueden no siempre conocer bien cómo deben usar la app.
  - No saben usarla
  - **Swiping automatizado:** El acostumbramiento al uso de la app hace que los usuarios automaticen algunos procesos como puede ser el swiping. Es común que adelanten las opciones por inercia, rechazando alternativas sin llegar a realmente evaluarlas.
- **No descarga actualizaciones:** Al no tener la app actualizada, pueden existir errores en el sistema que fueron corregidos en una nueva versión, pero el usuario continúa experimentándolos.
  - No las cree necesarias.
  - No dispone de memoria suficiente para descargarlas.
- **No activa el GPS:** Es una opción en la configuración de los smartphones que muchos usuarios no activan por cuestiones de seguridad o ahorro de batería, y que afectaría directamente al funcionamiento de la app.

#### *Procesos*

- **Programación errónea de los algoritmos:** El sistema de la app funciona esencialmente con algoritmos que dan lugar a las sugerencias y coincidencias. La mala programación de ellos puede ocasionar que coincidencias reales no se reflejen en la app, y/o viceversa.
- **Testings mal hechos:** Los testings son un proceso fundamental para la programación de software, y al no hacerlos de manera correcta se pasarán por alto posibles fallas en el sistema. Deben hacerse tanto automatizados como manualmente para su mejor precisión.

- Retraso en las actualizaciones: una actualización de la app lanzada tardíamente puede ocasionar que quede fuera de servicio por incompatibilidad con cambios en Android o en iOS.

#### *Software:*

- No compatible con todos los smartphones: Existen versiones de los sistemas operativos que no son compatibles con las tecnologías que utiliza la app, lo que impedirá que los usuarios que cuenten con ellas puedan usarla. Esto implicaría que haya usuarios que posiblemente sean compatibles con muchos usuarios ya activos, y no pueda ser parte del sistema.
- Falla en la geolocalización: La geolocalización no es exacta al 100%, y esta exactitud está dada por el rendimiento de cada dispositivo en particular. Un error en la precisión de la ubicación del usuario ocasionará que no tenga disponible ciertos usuarios, los cuales podrían ser compatibles con él.
- Interfaz difícil de usar: La practicidad de la interfaz es uno de los focos principales en el desarrollo de la app. Sin embargo, ya sea por la subjetividad del programador o de la empresa, lo que parece fácil a la hora de programar puede no serlo para el usuario final.

#### *Promoción*

- Falta de énfasis en la cultura colaborativa: Es importante que los usuarios entiendan su rol de empleados parciales, y esto dependerá casi exclusivamente de la comunicación por parte de la empresa. Si los usuarios llegan a asumir este rol, cargarán sus preferencias y datos con más atención, lo que llevará a un mejor rendimiento de la app.
- Poca presencia en los medios más frecuentados por los usuarios: Las actualizaciones implican cambios en el funcionamiento de la app, ya sea en gran o pequeña medida. Es importante comunicar a los usuarios cuando estos cambios ocurran, y para esto es necesario estar presente en los medios más frecuentados por los usuarios meta, para que así tengan más posibilidades de estar informados.
- Respuestas tardías de los community manager: Los usuarios pueden tener dudas sobre el funcionamiento de la app y recurrir a los canales de consultas disponibles. Es en este momento de la verdad que, si la respuesta llega tarde, tal vez el usuario ya optó por desinstalar la app.

## TABLERO DE CONTROL

Perspectiva	Descripción	Indicador	Meta	Alarmas		
				Verde	Amarillo	Rojo
Procesos internos	Actualización de la app	Antigüedad de la actual versión	Lograr una nueva actualización cada tres meses	Menos de 3 meses	4 o 5 meses	6 meses o más
Aprendizaje	Satisfacción del personal	% resultado de encuesta interna	Conseguir un 90% de satisfacción	86% a 99% de satisfacción	80 a 85% de satisfacción	Menos de 80% de satisfacción
Financiero	Incremento de usuarios	% de nuevos usuarios mes a mes	Lograr 10% de nuevos usuarios por mes	8% o más de nuevos usuarios	5% a 7% de nuevos usuarios	Menos de 4% de nuevos usuarios
	Espacio publicitario vendido	% de espacio publicitario vendido	Lograr el 100% de espacio publicitario vendido	90% a 100%	61% a 89%	Menos del 60%
Del Cliente	Satisfacción del cliente	Puntuación promedio de la app en encuesta	Lograr 4,5 estrellas o más (en una escala del 1 al 5)	4 a 5 estrellas	3 a 3,5 estrellas	Menos de 3 estrellas
	Efectividad de la app	Cantidad de matcheos por cliente	Lograr un promedio de 10 matcheos por mes	8 o más matcheos	5 a 7 matcheos	Menos de 5 matcheos

## PROMOCION

En este apartado se integrarán dos secciones principales para lograr un entendimiento unificado de los lineamientos a seguir: en primer lugar, se expondrá la estrategia de marca, con los elementos que la avalan, el origen y su fundamento, así como la estrategia de la comunicación. Luego se desarrollarán las Comunicaciones Integradas de Marketing, donde se plasmará la ejecución de los distintos planes.

### *Estrategia de marca + mensaje*

La marca The Book Club nace desde el concepto de querer generar una comunidad de lectores. Va mucho más allá de ser una aplicación móvil, la marca se pretende construir desde las experiencias y las historias que genera; si bien la calidad del servicio será un punto clave en la estrategia de la empresa, es inviable centrarse únicamente en esto (los consumidores están tan desarrollados que el buen funcionamiento es algo que dan casi por sentado), hay que empujar desde lo simbólico para poder penetrar en la mente de los consumidores y poder generar preferencia de marca. Esto se remarca aún más cuando se piensa en el segmento donde se está compitiendo ya que como se describió en la etapa exploratoria, la industria de la tecnología avanza velozmente, los productos son fáciles de imitar y la superioridad del producto es difícil de mantener, por eso la marca es el único bastión que defiende la diferenciación.

La identidad de marca se puede definir por su nombre y su simbología; del primer punto se puede apreciar que The Book Club (o TBC) se conforma en inglés en primera instancia porque es el idioma universal de las aplicaciones móviles (así lo afirma Guillermo Waitzel, fundador de Esquilax Games, empresa desarrolladora de apps<sup>88</sup>), también luego de analizar el segmento meta se puede concluir en que no deberían tener problemas al entender el nombre ya que como ya se expuso previamente, la mayoría se encuentra en un nivel universitario y están en una buena posición económica con lo cual habrían podido acceder a un nivel educativo aceptable. De cualquier manera son palabras sencillas, fáciles de recordar y por sobre todo muy evocadoras (cumpliendo con las reglas de nombre de marca básicas de brevedad, eufonía, recordación y sugestión<sup>89</sup>). A partir del nombre, nace la primer promesa de marca: la de crear un club, incluso la intención de tomar este nombre es la de apropiarse del genérico (es una práctica extendida la de crear es clubes de lectura informales entre personas); busca ir de lo único (el acto del individuo y la lectura) a lo múltiple (la comunidad de lectores), generar un fuerte sentido de pertenencia.

En este punto se va a apalancar el concepto creativo, la afirmación sobre la que se construya de la marca, los objetivos comunicacionales y la estrategia transmedia (mediante la cual se atacará a los usuarios con distinto contenido en distintos medios para contar una historia y agrandar el universo) se centrará en el concepto de que al descargar

---

<sup>88</sup> El oficio de desarrollar app en la Argentina, 2012. [online] Disponible en: < <http://www.lanacion.com.ar/1446450-el-oficio-de-desarrollar-apps-en-la-argentina> > [Accedido:16 de octubre]

<sup>89</sup> WILENSKY, Alberto L. La promesa de la marca: claves para diferenciarse en un escenario caótico. 4a ed. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2005. 405 p. ISBN 9789879164273.

la app, se pasará a formar parte de una comunidad y dentro de esa comunidad si tenés un libro, tenés todos.

Siguiendo la misma línea de la estrategia de mensaje, mediante las comunicaciones se buscará transmitir y fortalecer el hecho de que The Book Club es una aplicación colaborativa y que cuanto mayor y mejor sea la participación de los usuarios, más aumentará la calidad del servicio. Otro punto a resaltar en los mensajes será el de que tener un libro en la biblioteca ocupando lugar, es ineficiente ya que se les puede dar un mejor uso<sup>90</sup> (y las alternativas son tirarlo, donarlo, regalarlo, prestarlo o intercambiarlo generando un win-win).

Mediante las redes sociales y el mailing se distribuirán piezas que realcen la alianza estratégica con el partner (café con formato de proximidad) para generarle publicity, reforzando el concepto de juntarse a tomar un café para charlar sobre los libros intercambiados o simplemente sentarse a leer con una buena bebida (hábito cada vez más común entre los porteños<sup>91</sup>) y unir el aroma del café con el de los libros (una cuestión muy mencionada en las encuestas realizadas<sup>92</sup>)

En un principio, los mensajes y comunicaciones que realice la marca tendrán un foco informativo y educativo<sup>93</sup>; si bien es una característica general en los servicios, será de vital importancia enseñarles a los usuarios los beneficios y cómo participar correctamente del servicio.

El tono de las comunicaciones será igual al que se comunica el mercado meta, es decir, informal, dinámico, directo, franco y simple. Las ilustraciones que lo acompañen, seguirán la misma lógica.

Al analizar el otro pilar que conforma la identidad, se puede decir que la simbología está conformada por el logotipo y sus símbolos.

## **Isologotipo**

En el mercado de las apps, es particularmente importante el isotipo, el cual además será el ícono de la app. Éste será un gancho visual, lo que llame la atención a aquel usuario navegando las tiendas en busca de una nueva aplicación. Haciendo analogía con el marketing de productos, las tiendas virtuales son como las góndolas de un supermercado, y los íconos son el packaging de los productos, por lo que es esencial que llame más la atención que los de la competencia. La investigación concluyente realizada reflejó que el 80% de los encuestados pertenecientes al segmento meta mencionaron la búsqueda en las tiendas virtuales como fuente de decisiones de descarga de una app<sup>94</sup>. Además, es característico del segmento meta, Millenials, priorizar experiencias y emociones a la hora de la compra o contratación de un servicio. Son las emociones que

---

<sup>90</sup> Ver Anexo 8.4 - Investigación cualitativa - Entrevista en profundidad a heavy user de libros. Página 135.

<sup>91</sup> Entre letras y café: cinco místicas librerías porteñas, 2016. [online] Disponible en: <<http://www.infobae.com/turismo/2016/08/12/entre-letras-y-cafe-cinco-librerias-portenas-imperdibles/>> [Accedido:16 de octubre]

<sup>92</sup> Ver Anexo 9.9 – Investigación cuantitativa – Principales Emergentes. Página 157

<sup>93</sup> Ver Anexo 10. Piezas comunicacionales – Página 162

<sup>94</sup> Ver Anexo 9.8 Investigación cuantitativa. Cuadro 17. Página 155

despierta el ícono las que ayudan a la toma de decisiones final sobre la descarga de la app y transmitirá mensajes sobre atributos como, por ejemplo, el diseño de la interfaz<sup>95</sup>.

	<p>Isotipo: Será el más visto por el usuario ya que las apps en la tienda muestran sólo el ícono y el nombre aparecerá en la fuente en la que esté configurado el smartphone.</p>
<p><b>THE BOOK CLUB</b></p>	<p>Logotipo: Será utilizado mayormente dentro de la interfaz de la aplicación, por ejemplo, en los encabezados de la app. Su fuente es dinámica y fresca, pero no pierde lo tradicional y clásico; tal como quiere identificarse el servicio. En una palabra, se podría decir “vintage”.</p>
	<p>Isologotipo: Esta versión se utilizará principalmente en acciones comunicacionales donde habrá que recordarle al usuario el nombre de marca completo junto al ícono que estará disponible en la tienda, para que la búsqueda de la aplicación sea más rápida y fácil.</p>

<sup>95</sup> Cómo crear un ícono de una app,2015 [online]. Disponible en: < <https://www.yeeply.com/blog/como-crear-un-icone-de-una-app/> > [Accedido: 22 de octubre de 2016]

## **Dibujo**

El isotipo diseñado para The Book Club consiste en un dibujo de líneas simples donde se ve una mano entregando un libro, brindando al ícono la analogía y capacidad descriptiva del servicio ofrecido. La simplicidad de la ilustración corresponde a la necesidad de transmitir la idea de una interfaz y modo de uso sencillo y de fácil comprensión.

## **Tamaño**

El tamaño en el que será presentado al usuario dependerá de qué tienda virtual utilice, y la configuración del smartphone particular de cada usuario. La proporción que mantendrá el isotipo será siempre de 1:1, ya que es la obligatoria para aplicaciones móviles.

## **Cromatismo**

Los colores elegidos para el isotipo son los utilizados para el diseño de la interfaz de la app. El naranja es un color cuya funcionalidad señalética es captar la atención por su alto nivel de contraste. En cuanto a su función psicológica, busca transmitir amistad, sociabilidad, accesibilidad y entusiasmo, valores que la empresa se enfoca en relacionar con el servicio.

Para concluir con lo previamente expuesto, otro elemento que avala la marca desarrollada y sus símbolos son las funciones que cumplen: por un lado la de identificación, remite a las características del servicio y brinda información anticipada a los usuarios. Además permite la personalización, el individuo puede expresarse mediante la misma, puede integrarse a un grupo de personas similares a él. Por otro lado también permite hacer un espacio para el posicionamiento buscado en la mente de los usuarios. Finalmente para cumplir con la función de practicidad, en el uso cotidiano y en ciertas comunicaciones se implementará la versión abreviada del nombre, TBC, para permitir que las personas la nombren de manera sencilla y pegajosa.

## Comunicaciones Integradas de Marketing

### **Publicidad**

Este factor de la mezcla comunicacional es sobre el que más énfasis pondrá la empresa, ya que los objetivos principales serán tanto branding como generar descargas, y la publicidad digital gracias a su masividad por un relativo bajo costo, permite lograr ambas.

La publicidad estará dividida en tres grandes medios: redes sociales, redes de búsqueda y redes display.

### Redes Sociales

La empresa focalizará sus esfuerzos en las dos principales redes sociales utilizadas por el mercado meta en vez de atomizar los anuncios pagos, éstos se centrarán en:

Facebook: La app contará con un perfil en esta red social, el cual tendrá un estilo moderno, juvenil, amigable y divertido, en lineamiento con los valores de la marca.<sup>96</sup> Es importante incluir el botón de acceso directo a la tienda virtual para hacer la descarga, y así ahorrar pasos en la decisión del consumidor. Las publicaciones que se realicen en la página serán las que luego se conviertan en anuncios, por lo que hay que considerar a cada una como una pura acción comunicacional. El segmento al que estarán dirigidos los anuncios es el definido como segmento determinado, definiéndolo a partir de la base de datos de la red social. Las publicaciones se distribuirán según los análisis de frecuencia de uso de la red social del segmento, indicador también facilitado por Facebook. Habrá 15 publicaciones semanales, destinando más posts por día a los tres días de la semana más efectivos para la publicidad. Esta distribución estará en constante revisión por parte de los community manager, ya que el indicador cambia semanalmente, dando la oportunidad de realizar ajustes en la puja para optimizar la campaña. Es importante que constantemente haya por lo menos una campaña activa. Es vital resaltar que la inversión planteada se calculó para alcanzar un total de 700.000 personas por cada actividad (este dato se obtuvo al analizar la herramienta del gestor de Facebook).

Instagram: los anuncios en esta red social estarán enlazados con Facebook, utilizando el mismo segmento que en esa red social. Teniendo en cuenta que los anuncios en Instagram sólo aparecen para aquellos usuarios que accedan desde un Smartphone, al hacer clic en los anuncios, será redireccionado a la tienda virtual. En Instagram también habrá siempre una campaña activa de anuncios.<sup>97</sup>

### Redes de Búsqueda

Se utilizará Google Adwords para gestionar anuncios en los motores de búsqueda<sup>98</sup>. La puja va a ser mayor para dispositivos móviles, y el anuncio deberá contar con un link para el acceso directo a la tienda correspondiente según el Smartphone utilizado. La lista de palabras claves se evaluará periódicamente mediante Google Trends, herramienta gratuita que analiza keywords y su rendimiento actual. Además, se gestionará la puja de manera similar que con los anuncios de Facebook, analizando los horarios y días en los que el anuncio es más rentable, y realizando constantes modificaciones a la frecuencia de impresión del anuncio.

### Redes de Display

También gestionados a través de Google Adwords, se incluirán:

Spots publicitarios en videos de Youtube relacionados con el servicio, como lo son los videos de Booktubers, personas que suben periódicamente videos en los que reseñan libros o debaten temas relacionados.

Banners en sitios relacionados. Adwords permite ubicar banners por temas de sitios web, función que la empresa aprovecharía publicando anuncios a sitios web de

---

<sup>96</sup> Ver Anexo 10 – Piezas Comunicacionales – Pieza 6. Página 167

<sup>97</sup> Ver Anexo 10 – Piezas comunicacionales – Pieza 10. Página 169

<sup>98</sup> Ver Anexo 10 – Piezas Comunicacionales – Pieza 3. Página 163

grandes librerías, o también a sitios netamente relacionados con el mundo de la literatura. La persona a la cual se le realizó la entrevista en profundidad para experto en libros, es de hecho dueño de un sitio web de estas características, <http://atrapadoenlalectura.com/><sup>99</sup>. Allí se publican reseñas, noticias, novedades editoriales, concursos, videos (compartidos desde Youtube), y demás. Incluso, si se quisiera tener exclusividad del canal, se puede negociar con cada sitio web por separado, ya que Google asigna los banners según una cantidad de indicadores de rendimiento que no siempre garantizan la impresión del anuncio.

Anuncios en Apps pertenecientes a las categorías Estilo de vida y Social<sup>100</sup>. Opción configurada en conjunto a la tienda de aplicaciones Google Play, donde es posible elegir qué categorías de aplicaciones se desea publicar el anuncio, el cual, al hacer clic, redireccionará a la descarga de The Book Club en la tienda.

### **Marketing Directo**

Se implementará el envío de mails personalizados sobre novedades del mundo literario, aprovechando los datos facilitados por el usuario, como el nombre (con el cual se iniciará el mail) o los temas de interés.<sup>101</sup> Para evitar que el usuario se sienta invadido y saturado, estos mails se enviarán sólo si al registrarse marcó positiva la casilla que dice “Deseo recibir información y novedades sobre temas de interés”. También contarán con la opción para darse de baja de este servicio.

Además, gracias a los datos de usuario ingresados, al enviar notificaciones push a los smartphones, los mensajes podrán incluir el nombre del usuario.

### **Fuerza de Ventas**

El responsable de marketing tomará el cargo de vendedor/negociador de espacio publicitario buscando alianzas con distintas empresas que estén en el target de la app y la publicidad sea beneficiosa para ambas partes. No se contará con otro empleado dedicado a las ventas.

### **Promoción**

Durante los primeros tres meses de funcionamiento de la app o hasta alcanzar los \$30.000 en premios, se llevará a cabo una promoción destinada a fomentar en el corto plazo el incremento de usuarios. Esto se realizará ofreciendo a los actuales usuarios la posibilidad de recomendar a sus contactos la aplicación, invitándolos mediante una opción en el menú a unirse a la comunidad. Si el usuario logra que diez amigos acepten, y efectivamente creen la cuenta (esto podrá ser medido a través del link enviado en la invitación, teniendo un código único autogenerado para llevar registro de los resultados), obtendrán como recompensa una gift card por \$200 en una librería. Esta acción, además, trae el beneficio de poder ser considerada como un programa de fidelización,

---

<sup>99</sup> Ver Anexo 10 – Piezas Comunicacionales – Pieza 7. Página 167

<sup>100</sup> Ver Anexo 10 – Piezas Comunicacionales – Pieza 4. Página 164

<sup>101</sup> Ver Anexo 10 – Piezas comunicacionales – Pieza 9. Página 168

satisfaciendo a los actuales usuarios, y recordándoles que ellos son esenciales para la calidad de servicio, reforzando el concepto de app colaborativa.

## Relaciones Públicas

Se realizará un evento una semana previa al lanzamiento de la app en las tiendas virtuales, invitando a influencers del mundo literario y de las apps, así como también a la prensa de medios sobre cultura y literatura.

Fecha	Una semana previa al lanzamiento
Horario	19 a 21hs.
Lugar	Librería café “Clásica y Moderna” *
Tipo de evento	Cocktail
Invitados	20 Influencers del mundo literario 20 Influencers de tecnología digital 20 Periodistas de medios relacionados a alguno de los dos ámbitos (literatura y/o apps)
Objetivos	Comunicar en los medios de prensa sobre la app (generar publicity) y oficializar el lanzamiento. Generar entusiasmo en los influencers para que publiquen en sus correspondientes redes sociales acerca del servicio Explicar el funcionamiento de la app a posibles usuarios Atraer a posibles inversores mediante las publicaciones de prensa.

\*La elección del lugar está pensada para concordar con el posicionamiento buscado, ya que la librería café (también conocido como uno de los cafés ilustrados o notables) tiene el ambiente ideal para combinar la lectura y el estilo de vida del segmento meta.

# PLAN DE COMUNICACIÓN

PLAN DE MEDIOS												
Calendario	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Eventos												
PROMOCIONES PROMOCIONES												
Recompensas Gift Card												
PLAN PUBLICIDAD												
Publicidad Facebook												
Publicidad Instagram												
Publicidad Red de Búsqueda												
Publicidad Youtube												
Publicidad sitios relacionados												
Publicidad Apps												



## PRESUPUESTO DE COSTE TOTAL AÑO 1

Presupuesto Comunicación			
Enero			
Tipo de Acción	Medio	Costo por semana	Costo por mes
-	-	-	-
Febrero			
Tipo de Acción	Medio	Costo por semana	Costo por mes
Publicidad	Facebook	\$ 2.000	\$ 2.000
Publicidad	Instagram	\$ 1.500	\$ 1.500
Publicidad	Red de Búsqueda	\$ 1.000	\$ 1.000
Publicidad	Youtube	\$ 2.000	\$ 2.000
Publicidad	Sitios relacionados	\$ 1.000	\$ 1.000
Publicidad	Apps	\$ 1.500	\$ 1.500
Promoción	Gift Card		\$ 20.000
Relaciones Públicas	Evento	-	\$ 20.000
Marzo			
Tipo de Acción	Medio	Costo por semana	Costo por mes
Publicidad	Facebook	\$ 2.000	\$ 10.000
Publicidad	Instagram	\$ 1.500	\$ 7.500
Publicidad	Red de Búsqueda	\$ 1.000	\$ 5.000
Publicidad	Youtube	\$ 2.000	\$ 10.000
Publicidad	Sitios relacionados	\$ 1.000	\$ 5.000
Publicidad	Apps	\$ 1.500	\$ 7.500
Promoción	Gift Card		\$ 10.000
Abril			
Tipo de Acción	Medio	Costo por semana	Costo por mes
Publicidad	Facebook	\$ 3.000	\$ 15.000
Publicidad	Instagram	\$ 2.000	\$ 10.000
Publicidad	Red de Búsqueda	\$ 1.500	\$ 7.500
Publicidad	Youtube	\$ 2.000	\$ 10.000
Publicidad	Sitios relacionados	\$ 1.000	\$ 5.000
Publicidad	Apps	\$ 1.500	\$ 7.500
Promoción	Gift Card		\$ 10.000
Mayo			
Tipo de Acción	Medio	Costo por semana	Costo por mes
Publicidad	Facebook	\$ 500	\$ 2.500
Publicidad	Instagram	\$ 500	\$ 2.500
Publicidad	Red de Búsqueda	\$ 1.000	\$ 5.000
Publicidad	Youtube	\$ 500	\$ 2.500
Publicidad	Sitios relacionados	\$ 1.000	\$ 5.000
Publicidad	Apps	\$ 700	\$ 3.500
Promoción	Gift Card		\$ 10.000
Junio			
Tipo de Acción	Medio	Costo por semana	Costo por mes
Publicidad	Facebook	\$ 1.000	\$ 5.000
Publicidad	Instagram	\$ 500	\$ 2.500
Publicidad	Red de Búsqueda	\$ 500	\$ 2.500
Publicidad	Youtube	\$ 1.800	\$ 9.000
Publicidad	Sitios relacionados	\$ 1.000	\$ 5.000
Publicidad	Apps	\$ 700	\$ 3.500

Julio			
Tipo de Acción	Medio	Costo por semana	Costo por mes
Publicidad	Facebook	\$ 2.000	\$ 10.000
Publicidad	Instagram	\$ 2.000	\$ 10.000
Publicidad	Red de Búsqueda	\$ 1.500	\$ 7.500
Publicidad	Youtube	\$ 2.500	\$ 12.500
Publicidad	Sitios relacionados	\$ 1.000	\$ 5.000
Publicidad	Apps	\$ 2.500	\$ 12.500
Agosto			
Tipo de Acción	Medio	Costo por semana	Costo por mes
Publicidad	Facebook	\$ 500	\$ 2.500
Publicidad	Instagram	\$ 500	\$ 2.500
Publicidad	Red de Búsqueda	\$ 1.000	\$ 5.000
Publicidad	Youtube	\$ 500	\$ 2.500
Publicidad	Sitios relacionados	\$ 1.000	\$ 5.000
Publicidad	Apps	\$ 700	\$ 3.500
Septiembre			
Tipo de Acción	Medio	Costo por semana	Costo por mes
Publicidad	Facebook	\$ 500	\$ 2.500
Publicidad	Instagram	\$ 500	\$ 2.500
Publicidad	Red de Búsqueda	\$ 1.000	\$ 5.000
Publicidad	Youtube	\$ 500	\$ 2.500
Publicidad	Sitios relacionados	\$ 1.000	\$ 5.000
Publicidad	Apps	\$ 700	\$ 3.500
Octubre			
Tipo de Acción	Medio	Costo por semana	Costo por mes
Publicidad	Facebook	\$ 500	\$ 2.500
Publicidad	Instagram	\$ 500	\$ 2.500
Publicidad	Red de Búsqueda	\$ 1.000	\$ 5.000
Publicidad	Youtube	\$ 500	\$ 2.500
Publicidad	Sitios relacionados	\$ 1.000	\$ 5.000
Publicidad	Apps	\$ 700	\$ 3.500
Noviembre			
Tipo de Acción	Medio	Costo por semana	Costo por mes
Publicidad	Facebook	\$ 500	\$ 2.500
Publicidad	Instagram	\$ 500	\$ 2.500
Publicidad	Red de Búsqueda	\$ 1.000	\$ 5.000
Publicidad	Youtube	\$ 500	\$ 2.500
Publicidad	Sitios relacionados	\$ 1.000	\$ 5.000
Publicidad	Apps	\$ 700	\$ 3.500
Diciembre			
Tipo de Acción	Medio	Costo por semana	Costo por mes
Publicidad	Facebook	\$ 2.000	\$ 10.000
Publicidad	Instagram	\$ 1.500	\$ 7.500
Publicidad	Red de Búsqueda	\$ 1.000	\$ 5.000
Publicidad	Youtube	\$ 2.000	\$ 10.000
Publicidad	Sitios relacionados	\$ 1.000	\$ 5.000
Publicidad	Apps	\$ 1.500	\$ 7.500
ene-18			
Tipo de Acción	Medio	Costo por semana	Costo por mes
Publicidad	Facebook	\$ 2.000	\$ 10.000
Publicidad	Instagram	\$ 1.500	\$ 7.500
Publicidad	Red de Búsqueda	\$ 1.000	\$ 5.000
Publicidad	Youtube	\$ 2.000	\$ 10.000
Publicidad	Sitios relacionados	\$ 1.000	\$ 5.000
Publicidad	Apps	\$ 1.500	\$ 7.500

**Total**

**\$ 459.000**

## Plan Pre-Lanzamiento y Post Lanzamiento

Evento: Una semana antes del lanzamiento se realizará el cocktail, con un costo aproximado de \$20000

Alquiler	\$8000
Catering	\$5000
Decoración	\$2000
Varios (invitaciones, limpieza, mozos, etc.)	\$5000
Total	\$20.000

### Inversión en comunicaciones

La estrategia de comunicación de la empresa será meramente digital. Esto es porque es donde se encuentra constantemente el mercado meta y es el medio ideal para lograr mantener una estructura organizacional pequeña y bajos costos a cambio de muchas impresiones; además es la plataforma con mayor velocidad para comunicar.

Los perfiles en las redes sociales se crearán y actualizarán en Febrero, se subirán posts con piezas comunicacionales tipo teaser, intrigantes y un tanto reveladoras sobre el servicio con el objetivo de generar entusiasmo y expectativas en los potenciales usuarios; esto será conveniente ya que si un influencer quiere referenciar a los sitios de la empresa o perfiles durante el evento, cuando el usuario entre encuentre una página actualizada e interesante (y no una nueva sin contenido).

Las fluctuaciones en las inversiones realizadas en los distintos meses se explican teniendo en cuenta las distintas etapas y eventos del año. También es preciso entender que en esta categoría de productos, los ciclos de vida son más acortados. Para visualizar el impacto de las inversiones en publicidad se puede acudir al anexo donde se especifica.<sup>102</sup>

En enero no habrá inversión ya que el lanzamiento de la aplicación se realizará el 21 de Febrero, este mes contará con una fuerte inversión para acompañar las actividades de lanzamiento y se redondeará en un total de \$49.000 (hay que considerar que estará concentrado en únicamente dos semanas del mes).

En Marzo la inversión aumenta porque hay que contemplar el mes entero (totaliza \$55.000), además el inicio del ciclo lectivo es una gran oportunidad para realizar comunicaciones directas a los estudiantes que deberán conseguir sus libros académicos<sup>103</sup>, además al continuar en la etapa de introducción del ciclo de vida del producto, es preciso realizar inversión para lograr reconocimiento y awareness.

En Abril, la inversión en comunicación aumentará y se hará una fuerte apuesta ya que será el mes que se desarrolle la feria del libro en Argentina, la misma está pautada para que inicie el 21 de Abril de 2017. Durante la semana previa y posterior el tópico libros será un tema candente constante en los medios de comunicación, con lo cual habrá que

<sup>102</sup> Ver Anexo 17. Impacto de las Publicidad Online. Página 177

<sup>103</sup> Ver Plan de Marketing - Comportamiento de compra y consumo – Página 32

utilizar este evento para poder lograr publicity. Se podrá aprovechar el hecho que ya hace varias ediciones se viene formando un panel donde reconocen y premian a los booktubers (influencers y mercado meta). Además en 2017 Semana Santa caerá en Abril, con lo cual también se podrán hacer comunicaciones dirigidas a los que vacacionen o tengan tiempo libre. El total de la inversión será de \$65.000.

En mayo, la inversión se verá disminuida ya que se estima que con las fuertes acciones comunicacionales realizadas se habrá formado una base de clientes importante. De cualquier manera, las acciones en las redes sociales no se eliminarán sino que se apaciguarán paulatinamente para poder dar un descanso a los potenciales usuarios.

Esta tendencia de baja continúa en junio ya que no se registran eventos especiales, la presencia en redes y otros sitios se mantiene.

En julio la inversión vuelve a crecer considerablemente por el advenimiento de las vacaciones de invierno, es un período para retomar la agresividad y fomentar la lectura del mercado meta en su tiempo de ocio. Además a fines de este mes e inicios del siguiente se retoman las clases, con lo cual nuevamente tendrán que conseguir material educativo. La inversión será de \$57.500

Agosto, septiembre, octubre y noviembre se mantendrán estables y se realizarán mayores esfuerzos en generar notoriedad con medios no pagos, como por ejemplo con Marketing de Contenidos, generando viralización en las publicaciones que se planteen. Totalizarán \$21.000 cada mes.

En diciembre y enero (del año siguiente) la comunicación paga retoma fuerza y se reaviva sumando \$45.000. La gente suele tener más tiempo libre y se avecinan las vacaciones. Además es una práctica común la de regalar libros para las festividades con lo cual se podrá utilizar esto para extraer palabras clave y así generar anuncios más efectivos en las distintas redes de búsqueda.

# PRONÓSTICO DE VENTAS

## Escenario Probable:

Escenario Probable																
Período	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	
Mercado Potencial	672.333	672.333	672.333	672.333	672.333	672.333	672.333	672.333	672.333	672.333	672.333	672.333	672.333	672.333	672.333	
Ajustes Conciencia	3%	10%	20%	23%	24%	30%	31%	32%	33%	34%	40%	50%	50%	70%	90%	
Market Share	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	90%	80%	
Descargas (Q)	20.170	67.233	134.467	154.637	161.360	201.700	208.423	215.146	221.870	228.593	268.933	336.166	336.166	423.570	484.080	
% de espacio vendido	0%	5%	20%	20%	30%	40%	40%	40%	40%	50%	60%	70%	70%	90%	100%	
Ingresos por publicidad (\$) Ingresos por partner trimestral (\$) Ingresos Totales	- - -	\$ 1.500 \$ 50.000 \$ 51.500,00	\$ 12.000 - \$ 12.000,00	\$ 13.800 - \$ 13.800,00	\$ 21.600 \$ 50.000 \$ 71.600,00	\$ 36.000 - \$ 36.000,00	\$ 37.200 - \$ 37.200,00	\$ 38.400 \$ 50.000 \$ 88.400,00	\$ 39.600 - \$ 39.600,00	\$ 39.600 - \$ 39.600,00	\$ 51.000 - \$ 51.000,00	\$ 72.000 \$ 50.000 \$ 122.000,00	\$ 105.000 - \$ 105.000,00	\$ 428.100 \$ 200.000 \$ 628.100	\$ 2.041.200 \$ 200.000 \$ 2.241.200	\$ 2.592.000 \$ 200.000 \$ 2.792.000

Para calcular las ventas del primer período se utilizaron los ajustes que se desprenden de la intención de compra<sup>104</sup> y del ajuste por conciencia. Éste último se estableció en base al aumento que sufre la publicidad realizada por la empresa mes a mes, es decir, es directamente proporcional (en los meses con picos de publicidades, se producen aumentos de conciencia considerables), tanto la conciencia como la inversión en CIM aumentan un 20% de año a año<sup>105</sup> y se asume que siguen una relación casi lineal.

Las explicaciones a las variaciones de inversión en los medios digitales mes a mes se pueden ver en el Plan de Marketing. Por otro lado, se consideró el market share para la empresa; se estima que para el primer año no se instalará ningún competidor ya que es un nicho que en un principio no representa un potencial altamente atractivo, con lo cual TBC haría las veces de prueba de mercado piloto; en el transcurso del segundo año, se prevé la aparición de un competidor o bien la reacción de los medios tradicionales para la obtención de libros, generando propuestas alternativas que compitan con la aplicación. Siguiendo con la línea de la estrategia competitiva propuesta en el Plan de Investigación, ante la aparición de competidores se buscará defender la participación ganada al ser pioneros. Por el afianzamiento y la lealtad que buscará generar TBC mediante sus comunicaciones (especificadas en el Plan de Marketing) y demás métodos (al tener un servicio con cuenta y enviar novedades, es decir, servir de fuente de información de sus intereses, se los podría considerar un tanto cautivos del servicio además si tienen un libro en intercambio, deberán quedarse), la quita del share alcanzará su pico en el año 3 totalizando un 20%.

Al continuar con el análisis es importante explicar y remarcar el hecho que, para la empresa, los ingresos tendrán dos fuentes: por un lado los ingresos por el partner y por el otro los de publicidad clásica in-app. En cuanto al partner (que podrá ser desde cafeterías hasta instituciones educativas dependiendo de las negociaciones que se generen), tal como se señaló en el Plan de Marketing, se espera comenzar las negociaciones en \$60.000 por trimestre, aunque al calcular el escenario probable en principio se estimaron \$50.000 (este monto puede oscilar durante los años subsiguientes e incluso también lo podrá hacer la propuesta inicial ya que podría modificarse a cambio de cobrandings o publicidad). La propuesta será más que interesante para el partner ya que contará con un zócalo fijo, el precio se estimó ya que el partner tendrá llegada constante al 100% de los individuos que descarguen la aplicación por un costo sumamente inferior al que se cobra

---

<sup>104</sup> Ver Anexo 11 – Mercado Meta Ajustado– Página 171

<sup>105</sup> Ver Plan de Comunicación. Página 67.

la pauta publicitaria común (transcurrido el primer año, habrá tenido llegada a 336.166 personas potenciado por la cantidad de veces que hayan abierto la app y sumado a la cantidad de personas que hayan visto las comunicaciones conjuntas que se realizarán en redes sociales).

El costo por contacto que representará para el partner será de 14 centavos por usuario. De esto se desprende que será una estrategia win-win ya que al partner se le genera publicidad de manera económica (a la mitad de lo que sale para sponsors comunes) y directa ya que los clientes van a estar altamente segmentados con lo cual, la efectividad será mayor; además generará flujo de clientes en los distintos locales (porque serán los puntos sugeridos por la aplicación para el intercambio). En consecuencia TBC se beneficiará con el ingreso fijo trimestral y se podrá apalancar en su conocimiento para las comunicaciones y aumentar el awareness.

La otra fuente de ingresos como ya se mencionó, será la de publicidad in-app, la cual estará directamente influenciada por la cantidad de usuarios que se utilicen la app (y las consecuentes impresiones que se produzcan por cada uno de ellos), la relación se puede apreciar en el cuadro de venta de espacios publicitarios<sup>106</sup>. Entonces, el porcentaje de espacio publicitario vendido estará íntimamente asociado con la tasa de descargas pronosticadas y por lo tanto con el valor que genera el usuario a lo largo de un año (fijando la visualización de 40 impresiones publicitarias mensuales), de manera que el especialista en marketing y el CEO (los encargados de negociar los espacios) puedan contar con herramientas para la venta; en línea con los objetivos del proyecto inicial, se espera que para el tercer año se haya vendido la totalidad del espacio publicitario.

---

<sup>106</sup> Ver Anexo 12– Precio de Venta de Publicidad. Página 172

### Escenario Optimista:

Período	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Mercado Potencial	672.333	672.333	672.333	672.333	672.333	672.333
Ajustes Conciencia	3%	10%	25%	30%	33%	38%
Market Share	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Descargas (Q)	20.170	67.233	168.083	201.700	221.870	255.486
% de espacio vendido	-	5%	20%	20%	30%	40%
Ingresos por publicidad (\$)	-	\$ 1.950	\$ 19.500	\$ 23.400	\$ 38.610	\$ 59.280
Ingresos por partner trimestral (\$)	-	\$ 50.000	-	-	\$ 50.000	-
Ingresos Totales	-	51.950	19.500	23.400	88.610	59.280

Período	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Mercado Potencial	672.333	672.333	672.333	672.333	672.333	672.333
Ajustes Conciencia	40%	40%	43%	45%	50%	60%
Market Share	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Descargas (Q)	268.933	268.933	289.103	302.550	336.166	403.400
% de espacio vendido	40%	40%	40%	50%	60%	70%
Ingresos por publicidad (\$)	\$ 62.400	\$ 62.400	\$ 67.080	\$ 87.750	\$ 117.000	\$ 163.800
Ingresos por partner trimestral (\$)	-	\$ 50.000	-	-	\$ 50.000	-
Ingresos Totales	62.400	112.400	67.080	87.750	167.000	163.800

Escenario Optimista			
Período	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3
Mercado Potencial	672.333	672.333	672.333
Ajustes Conciencia	60%	85%	95%
Market Share	100%	95%	85%
Descargas (Q)	403.400	542.909	542.909
% de espacio vendido	70%	90%	100%
Ingresos por publicidad (\$)	\$ 703.170	\$ 3.401.190	\$ 3.779.100
Ingresos por partner trimestral (\$)	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Ingresos Totales	\$ 903.170	\$ 3.601.190	\$ 3.979.100

Este panorama sigue la misma lógica que el anterior escenario para su cálculo; el ajuste que se verá modificado para valorar una alternativa optimista del pronóstico será el de conciencia junto con el de market share (afectado por la competencia).

El primer punto (la conciencia de la aplicación en el mercado meta) se verá incrementado totalizando el 95% del total del target, perdiendo la relación proporcional del escenario anterior. Esto se podría entender a partir de que las impresiones producidas por la publicidad paga generan mayor engagement (es decir, aunque monetariamente la inversión aumente un 20%, las comunicaciones resultan más efectivas y se traducen en mayor conciencia). Mientras que por otro, se esperaría que el marketing de contenidos planteado en las redes sociales gane una viralidad que exceda las expectativas, así como una aprobación y recomendación del 100% positiva de los líderes de opinión y de los influencers.

El otro ajuste que afecta el pronóstico de ventas está relacionado a la competencia. Por las mismas razones que se expusieron previamente, el primer año no contaría con competencia directa que apunte a robar el share; sin embargo, en los posteriores años, la quita del potencial competidor sería inferior al escenario probable ya que se conjugaría con el aumento del impacto de las comunicaciones y por lo tanto de la fidelidad y acostumbramiento de los usuarios.

### Escenario Pesimista:

Escenario Pesimista			
Período	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3
Mercado Potencial	672.333	672.333	672.333
Ajustes Conciencia	50%	60%	64%
Market Share	100%	90%	80%
Descargas (Q)	336.166	363.060	343.250
% de espacio vendido	40%	50%	70%
Ingresos por publicidad (\$)	\$ 936.000	\$ 1.263.600	\$ 1.672.515
Ingresos por partner trimestral (\$)	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Ingresos Totales	\$ 1.136.000	\$ 1.463.600	\$ 1.872.515

En este escenario, se parte de la determinación del punto de equilibrio, es decir, donde los ingresos igualan a los costos; éste cálculo se complejiza al no tener costos variables asociados (ya que no existen costos que dependan de la variación de producción del servicio), el Punto de Equilibrio se ve reflejado únicamente en los Costos Fijos, por lo tanto  $PE(\$) = \$1.872.515$  en el año 3<sup>107</sup>. Considerando que se posee el valor que representa cada usuario anualmente, se puede estimar que la cantidad de equilibrio es de 240.275 personas, sin embargo es preciso considerar los ajustes pertinentes que acompañan el estadio pesimista, entonces para lograr el ingreso de equilibrio serán precisos 343.250 descargas.

Con esta base se determinaron los ajustes que lógicamente deterioran la posición de la aplicación en el mercado y por lo tanto los ingresos generados.

La conciencia resultante de la cantidad de equilibrio, está por debajo de los otros dos escenarios, siendo un 64% en la finalización del proyecto, el ingreso de la competencia se mantiene fijo ya que independientemente del rendimiento de la aplicación, no habría argumentos para la entrada de un competidor en el transcurso del primer año (y más aún si la aplicación no se hace tan conocida). Por último, considerando el escenario pesimista se estima que no se podrá cumplir con los objetivos del proyecto y no se podrá colocar la totalidad del espacio publicitario.

<sup>107</sup> Ver Anexo 15. Costos Fijos. Página 176.

## CASHFLOW

Cash Flow	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Saldo inicial	\$ -140.804	\$ -92.304	\$ -185.953	\$ -335.121	\$ -439.124	\$ -488.665
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por Préstamo	\$ 200.000					
Cobranzas	\$ -	\$ 51.950	\$ 15.600	\$ 17.940	\$ 78.080	\$ 46.800
<b>EGRESOS</b>						
Sueldos	\$ 78.977	\$ 78.977	\$ 78.977	\$ 78.977	\$ 78.977	\$ 78.977
Gastos Financieros	\$ 5.994	\$ 6.158	\$ 6.328	\$ 6.502	\$ 6.681	\$ 6.864
Honorarios Profesionales	\$ 8.500	\$ -	\$ 8.500	\$ -	\$ 8.500	\$ -
Gastos de Comercialización	\$ 49.000	\$ 55.000	\$ 65.000	\$ 31.000	\$ 27.500	\$ 57.500
Gastos Operativos	\$ 4.794	\$ 1.229	\$ 1.729	\$ 1.229	\$ 1.729	\$ 1.229
Alquiler oficina	\$ 4.235	\$ 4.235	\$ 4.235	\$ 4.235	\$ 4.235	\$ 4.235
<b>SUBTOTAL COSTOS</b>	\$ 151.499	\$ 145.599	\$ 164.769	\$ 121.943	\$ 127.621	\$ 148.805
<b>TOTAL</b>	\$ -92.304	\$ -185.953	\$ -335.121	\$ -439.124	\$ -488.665	\$ -590.670

Cash Flow	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Saldo inicial	\$ -590.670	\$ -663.804	\$ -676.572	\$ -746.979	\$ -793.771	\$ -796.473
<b>INGRESOS</b>						
Cobranzas	\$ 48.360	\$ 99.920	\$ 51.480	\$ 66.300	\$ 143.600	\$ 136.500
<b>EGRESOS</b>						
Sueldos						
Gastos Financieros	\$ 78.977	\$ 78.977	\$ 78.977	\$ 78.977	\$ 78.977	\$ 95.977
Honorarios Profesionales	\$ 7.053	\$ 7.247	\$ 7.446	\$ 7.651	\$ 7.862	\$ 8.078
Gastos de Marketing	\$ 8.500	\$ -	\$ 8.500	\$ -	\$ 8.500	\$ -
Gastos Operativos	\$ 21.000	\$ 21.000	\$ 21.000	\$ 21.000	\$ 45.000	\$ 45.000
Alquiler oficina	\$ 1.729	\$ 1.229	\$ 1.729	\$ 1.229	\$ 1.729	\$ 1.229
<b>SUBTOTAL COSTOS</b>	\$ 121.494	\$ 112.688	\$ 121.887	\$ 113.092	\$ 146.302	\$ 154.519
<b>TOTAL</b>						
Saldo Acumulado	\$ -663.804	\$ -676.572	\$ -746.979	\$ -793.771	\$ -796.473	\$ -814.492

Cash Flow	Año 1	Año 2	Año 3
Saldo inicial	\$ -140.804	\$ -814.492	\$ 113.777
<b>INGRESOS</b>			
Ingresos por Préstamo	\$ 200.000		
Cobranzas	\$ 756.530	\$ 2.853.560	\$ 3.569.600
<b>EGRESOS</b>			
Sueldos	\$ 964.719	\$ 1.159.719	\$ 1.159.719
Gastos Financieros	\$ 83.863	\$ 116.137	
Honorarios Profesionales	\$ 51.000	\$ 51.000	\$ 51.000
Gastos de Comercializacion	\$ 459.000	\$ 526.800	\$ 580.160
Gastos Operativos	\$ 20.815	\$ 20.815	\$ 20.815
Alquiler oficina	\$ 50.820	\$ 50.820	\$ 50.820
<b>SUBTOTAL COSTOS</b>	\$ 1.630.218	\$ 1.925.291	\$ 1.862.515
<b>TOTAL</b>	\$ -814.492	\$ 113.777	\$ 1.820.862
<b>Saldo Acumulado</b>		\$ -700.716	\$ 1.120.146

<b>CALCULO: VAN / TIR / Período de Recupero</b>	
$VAN = CF_{j_0} + CF_{j_1}/(1+i) + C_{j_n}/(1+i)^n$	
<b>Tasa de Descuento=</b>	<b>38,48%</b>
IO=	\$ -140.804
FF1=	\$ -814.492
FF2=	\$ 113.777
FF3=	\$ 1.820.862
<b>VAN=</b>	<b>\$ 11.576,88</b>
<b>TIR=</b>	<b>40%</b>
<b>Payback</b>	<b>2 Años y 4 Meses</b>

Para comprender el Cashflow del escenario probable, en primera instancia se debe considerar la inversión inicial ( $f_0$ ) que amerita el desarrollo de la aplicación; tal como mencionó el experto en tecnología digital consultado en la etapa previa, este tipo de servicios no requiere una gran estructura ni para la creación ni el mantenimiento del mismo en el tiempo.<sup>108</sup>

Las cobranzas serán las pronosticadas en el apartado anterior, mientras que los egresos se encuentran especificados mes a mes en el Anexo de Costos Fijos.<sup>109</sup>

Como la startup es nueva, el método de financiación seleccionado para poder solventar los costos iniciales del proyecto fue un préstamo solicitado en el Banco Nación por un total de \$200.000 a devolver en 24 meses. La tasa de descuento considerada fue la TEA del préstamo (ya que es el costo del capital de la empresa).<sup>110</sup> De cualquier manera, existen otras formas de financiación para startups de este estilo, tales como incubadoras o inversores ángel (también llamados padrinos inversores, son personas que proveen capital para una startup usualmente a cambio de participación accionaria), a las cuales se podría postular la empresa; sin embargo, a fines prácticos se seleccionó la opción del préstamo ya que la consecución de las otras alternativas están sujetas a factores externos a The Book Club y no estarían aseguradas..

Al considerar el cashflow terminado y ver los indicadores se puede asegurar que el proyecto es viable y rentable.

Que el VAN haya arrojado un resultado positivo, indica que el proyecto generará ingresos superiores al capital invertido en el proyecto (financiado totalmente con fondos de terceros). Entonces, es beneficioso colocar el préstamo a la tasa propuesta para poder financiar el proyecto ya que el rendimiento que generará el mismo, la excederá.

Otro indicador clave para analizar la rentabilidad relativa del proyecto es la TIR; al superar la tasa de descuento, se puede afirmar que es aconsejable realizar la inversión.

En última instancia, para complementar el análisis económico y financiero de la empresa, es útil calcular el payback; en éste caso, el período de retorno de la inversión (con flujos de fondos actualizados) es de 2 años y 4 meses.

---

<sup>108</sup> Ver Anexo 14 – Estructura de Inversión Inicial. Página 175

<sup>109</sup> Ver Anexo 15- Estructura de Costos Fijos. Página 176

<sup>110</sup> Ver Anexo 13 – Préstamo. Página 173

Escenario optimista			
Cash Flow	Año 1	Año 2	Año 3
Saldo inicial	\$ -140.804	\$ -667.852	\$ 1.008.047
<b>INGRESOS</b>			
Ingresos por Préstamo	\$ 200.000		
Cobranzas	\$ 903.170	\$ 3.601.190	\$ 3.979.100
<b>EGRESOS</b>			
Sueldos	\$ 964.719	\$ 1.159.719	\$ 1.159.719
Gastos Financieros	\$ 83.863	\$ 116.137	
Honorarios Profesionales	\$ 51.000	\$ 51.000	\$ 51.000
Gastos de Comercializacion	\$ 459.000	\$ 526.800	\$ 580.160
Gastos Operativos	\$ 20.815	\$ 20.815	\$ 20.815
Alquiler oficina	\$ 50.820	\$ 50.820	\$ 50.820
<b>SUBTOTAL COSTOS</b>	\$ 1.630.218	\$ 1.925.291	\$ 1.862.515
<b>TOTAL</b>	\$ -667.852	\$ 1.008.047	\$ 3.124.632
<b>Saldo Acumulado</b>		\$ 340.194	\$ 3.464.826

Escenario Pesimista			
Cash Flow	Año 1	Año 2	Año 3
Saldo inicial	\$ -140.804	\$ -435.022	\$ -896.713
<b>INGRESOS</b>			
Ingresos por Préstamo	\$ 200.000		
Cobranzas	\$ 1.136.000	\$ 1.463.600	\$ 1.872.515
<b>EGRESOS</b>			
Sueldos	\$ 964.719	\$ 1.159.719	\$ 1.159.719
Gastos Financieros	\$ 83.863	\$ 116.137	
Honorarios Profesionales	\$ 51.000	\$ 51.000	\$ 51.000
Gastos de Comercializacion	\$ 459.000	\$ 526.800	\$ 580.160
Gastos Operativos	\$ 20.815	\$ 20.815	\$ 20.815
Alquiler oficina	\$ 50.820	\$ 50.820	\$ 50.820
<b>SUBTOTAL COSTOS</b>	\$ 1.630.218	\$ 1.925.291	\$ 1.862.515
<b>TOTAL</b>	\$ -435.022	\$ -896.713	\$ -886.713
<b>Saldo Acumulado</b>		\$ -1.331.736	\$ -2.218.449

## ESTADO DE RESULTADOS

En el siguiente Estado de Resultados, se detallan la manera en que la empresa logró sus resultados económicos durante un ejercicio (el período considerado es de un año).

<b>Estado de resultado</b>	<i>Febrero</i>	<i>Marzo</i>	<i>Abril</i>	<i>Mayo</i>	<i>Junio</i>	<i>Julio</i>
Ventas (\$)	\$ -	\$ 51.950	\$ 15.600	\$ 17.940	\$ 78.080	\$ 46.800
Costos Fijos						
<i>Costos de Comercialización</i>	\$ 69.000	\$ 55.000	\$ 65.000	\$ 31.000	\$ 27.500	\$ 57.500
<i>Costos Administrativos</i>	\$ 96.506	\$ 84.441	\$ 93.441	\$ 84.441	\$ 93.441	\$ 84.441
<i>Otros egresos fijos (préstamo)</i>	\$ 5.994	\$ 6.158	\$ 6.328	\$ 6.502	\$ 6.681	\$ 6.864
<b>Subtotal Costos</b>	\$ 165.506	\$ 139.441	\$ 158.441	\$ 115.441	\$ 120.941	\$ 141.941
<b>Resultado del Ejercicio</b>	\$ <b>-165.506</b>	\$ <b>-87.491</b>	\$ <b>-142.841</b>	\$ <b>-97.501</b>	\$ <b>-42.861</b>	\$ <b>-95.141</b>

<b>Estado de resultado</b>	<i>Agosto</i>	<i>Septiembre</i>	<i>Octubre</i>	<i>Noviembre</i>	<i>Diciembre</i>	<i>Enero</i>
Ventas (\$)	\$ 48.360	\$ 99.920	\$ 51.480	\$ 66.300	\$ 143.600	\$ 136.500
Costos Fijos						
<i>Costos de Comercialización</i>	\$ 21.000	\$ 21.000	\$ 21.000	\$ 21.000	\$ 45.000	\$ 45.000
<i>Costos Administrativos</i>	\$ 93.441	\$ 84.441	\$ 93.441	\$ 84.441	\$ 93.441	\$ 101.441
<i>Otros egresos fijos (préstamo)</i>	\$ 7.053	\$ 7.247	\$ 7.446	\$ 7.651	\$ 7.862	\$ 8.078
<b>Subtotal Costos</b>	\$ 114.441	\$ 105.441	\$ 114.441	\$ 105.441	\$ 138.441	\$ 146.441
<b>Resultado del Ejercicio</b>	\$ <b>-66.081</b>	\$ <b>-5.521</b>	\$ <b>-62.961</b>	\$ <b>-39.141</b>	\$ <b>5.159</b>	\$ <b>-9.941</b>

<b>Estado de resultado</b>	<b>Total Año 1</b>	<b>Total Año 2</b>	<b>Total Año 3</b>
Ventas (\$)	\$ 756.530	\$ 2.853.560	\$ 3.569.600
Costos Fijos			
<i>Costos de Comercialización</i>	\$ 479.000	\$ 536.800	\$ 590.160
<i>Costos Administrativos</i>	\$ 1.087.355	\$ 1.282.355	\$ 1.282.355
<i>Otros egresos fijos (préstamo)</i>	\$ 83.863	\$ 116.137	\$ -
<b>Subtotal Costos</b>	\$ 1.566.355	\$ 1.935.291	\$ 1.872.515
<b>Resultado del Ejercicio</b>	\$ <b>-809.825</b>	\$ <b>918.269</b>	\$ <b>1.697.085</b>

# BUSINESS MODEL CANVAS

<p><b>KEY PARTNERS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El principal <u>partner</u> es el desarrollador de la APP, deberá ponerla en funcionamiento y darle soporte.</li> <li>- <u>Community manager</u> vital para mantener relaciones con los usuarios</li> <li>- Cafés con formato de proximidad (por ejemplo, Café Martínez).</li> <li>- <u>Influencers</u> literarios.</li> </ul>	<p><b>KEY ACTIVITIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento y optimización de la APP y canales de comunicación.</li> <li>- Recolección de <u>insights del cluster</u> para mejorar permanentemente.</li> <li>- Captar publicidad para conseguir ingresos</li> </ul>	<p><b>KEY RESOURCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal capacitado (desarrollador, <u>marketer</u>)</li> <li>- Tecnología</li> </ul>	<p><b>VALUE PROPOSITIONS</b></p> <p>Mediante la APP (gratuita) se pretende resolver la necesidad de los usuarios de poseer el libro en formato físico (ya sea porque no lo encuentran para comprar, no lo quieren comprar o no les gusta leerlo en formato electrónico).</p> <p>Mediante la <u>geolocalización</u> que usa la APP el proceso de obtención del libro es fácil y rápido facilitando la vida de los usuarios.</p>	<p><b>CUSTOMER RELATIONSHIPS</b></p> <p>Las interacciones son principalmente mediante alertas en la APP, además las comunicaciones se canalizan mediante Redes Sociales y <u>mailing</u>.</p> <p>Se busca una relación cercana, íntima, amigable y personalizada (ya que se cuenta con los gustos de los usuarios)</p>	<p><b>CUSTOMER SEGMENTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jóvenes y adultos que poseen smartphones y leen por hobby o que precisan material especializado</li> </ul> <p><b>CHANNELS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- APP</li> <li>- Redes sociales, página web, red de búsqueda, líderes de opinión, <u>influencers</u>.</li> </ul>
<p><b>COST STRUCTURE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sueldos del CEO y experto en Marketing</li> <li>- Honorarios a contador y abogado</li> <li>- Sueldos a <u>freelancers</u>. (Community Manager y desarrollador)</li> <li>- Capital semilla (préstamo/incubadoras)</li> <li>- Estrategia digital para publicitar.</li> </ul>		<p><b>REVENUE STREAMS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad inserta en la APP</li> <li>- <u>Partner</u> estratégico</li> <li>- Posibles inversores</li> </ul>			

# **ANEXOS**



## **ANEXO 1 - MACROENTORNO**

### **ANEXO 1.1 – FACTOR POLÍTICO/LEGAL**

“GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA EL DESARROLLO DE APPS”<sup>111</sup>

---

<sup>111</sup> Fundación Sadosky. *Guía de Buenas prácticas para el desarrollo de apps*, 2015. [PDF] [online]. Disponible en: < <http://www.jus.gob.ar/media/3075908/guiabpsoftware.pdf> > [Consulta: 21 septiembre 2016].



- Registrar la marca en el INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial): es el organismo estatal responsable de la aplicación de las leyes de protección de la propiedad industrial. Para evitar que un tercero “robe” la matriz y copie el producto, se debe inscribir la marca, el nombre y los diseños del producto<sup>112</sup>. Los primeros tres artículos de la Ley 22.362 definen cuáles son los signos que pueden o no ser registrados como marcas, y así obtener la protección legal. La regla básica es que cualquier signo que tenga aptitud para distinguir productos o servicios es registrable, salvo que se encuentre incluido dentro de las prohibiciones establecidas en la ley. El trámite dura aproximadamente 14 meses y se otorga el derecho durante 10 años.
  
- Registrar el software: este paso debe realizarse en el CESSI (Cámara de Empresas de Software & Servicios Informáticos de la República Argentina). El registro de software y la protección intelectual de los programas de computación, en sus versiones fuente y objeto, se encuentran amparados por la Ley 11.723 de Propiedad Intelectual, que establece que los programas de computación referidos se consideran como obras literarias, científicas o artísticas en los términos de la ley. Esto implica, obviamente, que al software se le aplica la normativa en materia de propiedad intelectual. Pueden también inscribirse contratos de licencia de uso. La ley de propiedad intelectual 11.723 dispone que “la falta de inscripción trae como consecuencia la suspensión del derecho del autor hasta el momento en que la efectúe, recuperándose dichos derechos en el acto mismo de la inscripción, por el término y condiciones que corresponda, sin perjuicio de la validez de las reproducciones, ediciones, ejecuciones y toda otra publicación hechas durante el tiempo en que la obra no estuvo inscripta”. En tal sentido, de acuerdo a la legislación argentina el registro de software o app es requisito para el ejercicio de los derechos que la ley Argentina reconoce. La normativa argentina contiene pocas disposiciones relativas al registro de software. La Ley 11.723, conforme a la redacción que le dio la reforma de 1998, solamente dispone que el registro de estas obras consistirá en el depósito de los elementos y documentos que determine la reglamentación. En realidad, la

---

<sup>112</sup> INPI,2015.[online] Disponible en: <http://www.inpi.gov.ar/index.php?Id=122&criterio=1> [Accedido: 10 septiembre de 2016]

reglamentación a la que hace referencia la ley fue dictada en 1994 y es el ya mencionado Decreto 165/1994 que, en materia de registro de software, solamente alude a las obras de software inéditas, disponiendo que “a los fines del registro de obras de software, el solicitante incluirá bajo sobre lacrado y firmado todas las expresiones de la obra que juzgue convenientes y suficientes para identificar su creación y garantizar la reserva de su información secreta”. Registrar un software otorga beneficios, los cuales son derivados del registro de una obra de propiedad intelectual y de los que confiere el software. Permite defender la autoría y otorga la protección ante terceros; en primer lugar, otorga la seguridad de que la obra existe desde determinada fecha, del título que se le asigne, y sobre la identidad de su autor o autores y fundamentalmente sobre su contenido, el cual corresponde al ejemplar depositado en el registro. El registro del software o aplicación móvil app, permite comparar y acreditar ante un eventual litigio o juicio que se plantee por copia ilegal o modificación no autorizada de la obra. Los códigos fuentes depositados pueden ser utilizados en sede judicial para demostrar la infracción de los derechos de autor, constituyéndose en una prueba técnica de gran importancia.<sup>113</sup>

Por otro lado, el sector móvil argentino tiene una de las cargas impositivas más altas del mundo. A pesar de su enorme crecimiento y cobertura, el mercado argentino es desproporcionadamente caro en relación a otros tanto en la región, como el mundo, especialmente para los sectores de menores recursos. De acuerdo con GSMA, el 20% más pobre de la población gasta un 9% de sus ingresos totales en su suscripción móvil, cifra que decrece al 1% entre el 20% más rico. Y esto es sin contar la carga impositiva, que en Argentina, en el caso de los planes y paquetes de voz y datos, es del 27%, una cifra 6% más elevada que el IVA que se aplica en otros productos y servicios. Esto ubica a nuestro país en la cima de un selecto grupo de países junto con Jamaica, Pakistán, Mauritania, Egipto y Yemen, que cuentan con un impuesto al valor agregado más alto específicamente para el sector móvil.

Durante los últimos años, sin embargo, los precios no han crecido al ritmo de la inflación, dado que las operadoras consideraban que hacerlo implicaría una carga muy

---

<sup>113</sup> Marca Registro, 2016. [online] Disponible en: < <http://www.marcasregistro.com.ar/software/> >. [Accedido: 3 septiembre de 2016]

pesada para los consumidores, lo que significa que, si bien nominalmente la facturación de estas compañías creció un 14%, en términos reales la misma se desplomó un 12%.

Pero no sólo la conectividad es cara, adquirir un smartphone también lo es. A partir de las restricciones impuestas sobre los productos electrónicos importados, el 80% de los celulares vendidos en el país se ensamblan en la provincia de Tierra del Fuego. Esto, sin embargo, ha producido desequilibrios entre la oferta y la demanda que, según GSMA, han llevado a que el costo de estos equipos sea en promedio un 200% más alto que en otros mercados. De este costo, el 58% son impuestos, lo que supera ampliamente al promedio mundial del 23%, y coloca a Argentina en segundo puesto a nivel mundial en materia de tasas impositivas aplicadas sobre este tipo de dispositivos.<sup>114</sup>

---

<sup>114</sup> GSM, 2016. [online] Disponible en: <  
<https://www.gsmainelligence.com/research/?file=fcb1d618dbd8e9e67a3871da151faeab&download> >  
[Accedido: 26 agosto de 2016]

## ANEXO 1.2 – FACTOR ECONÓMICO

Frontier Strategy Group <sup>115</sup>

---

<sup>115</sup> Frontier Strategy *Market Review*, 2016 [online]. Disponible en: < <http://portal.frontierstrategygroup.com/Services/Research/Details.aspx?Id=18937> > [Accedido: 26 de Agosto de 2016].

ANEXO 1.3 – FACTOR SOCIAL/CULTURAL

“Encuesta de consumos culturales y entorno digital”



## ANEXO 1.4 – FACTOR TECNOLÓGICO



FUENTE: ITU, 2015 [online]. Disponible en: << <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/mis2015/methodology.aspx> >> [Accedido: 19 de septiembre de 2016]

## **ANEXO 2 – ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

### ANEXO 2.1 MATRIZ DE PORTER

#### Ø Amenaza de competidores potenciales (barreras de entrada)

Las barreras encontradas para el sector son bajas. En primer lugar, las apps no son rigurosamente reguladas, por lo que el concepto puede ser fácilmente copiado. El desarrollo es sencillo y no requiere gran capital semilla inicial, por lo cual cualquiera tiene posibilidades de insertarse en el mercado si cuenta con el know how. Subir la app a las tiendas de descarga de aplicaciones es barato y fácil.

La diferenciación en este punto radicaría en ser los primeros en desarrollar la idea y explotarla

#### Ø Amenaza de sustitutos

### Informe

### Observatorio de Opinión Pública

### Instituto de Ciencias Sociales

### Fundación UADE

---

## **Tecnología Vs. Papel**

### **¿La revolución de la lectura?**

¿Cuántas personas leen al menos un libro en el último año?

¿Se lee más en libros tradicionales o digitales? ¿Son los e-readers los dispositivos más utilizados para la lectura? ¿Cómo se adquieren los libros electrónicos? ¿Por qué no se leen más libros?

¿Cuán conocidos son los audiobooks? ¿Cuáles son los libros más influyentes?  
¿Qué géneros son los preferidos?

## **1. Introducción**

El Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas Projectuales de Fundación UADE desarrolló una investigación con la finalidad de encontrar las características más relevantes acerca de los hábitos de lectura en contexto electrónico y tradicional.

De acuerdo a un estudio realizado en México, se confirma la influencia de la edad, la escolaridad, el nivel socioeconómico y la educación de la madre como importantes variables explicativas de la probabilidad de que un individuo lea libros. Por este motivo, se optó por utilizar una muestra de niveles socioeconómicos a niveles medios y altos.

Las Nuevas Tecnologías de la Información que han nacido de la mano de Internet empiezan a tener un impacto trascendente a la hora de cambiar las formas tradicionales, que no habían sufrido grandes modificaciones desde la invención de la imprenta, es decir en los últimos 450 años. De esta manera, la revolución tecnológica está dando paso en la actualidad a una nueva forma de lectura: la lectura electrónica (también conocida como e-reading, lectura digital o ciber-lectura).

Se estima que aproximadamente el 93% de la información que se produce a nivel mundial está en formato electrónico. Asimismo, el e-Reading brinda la posibilidad de poder combinar texto, imagen y sonido. No obstante, la Asociación Internacional de la Lectura, ha reconocido recientemente que los textos electrónicos presentan también nuevos retos que pueden tener gran impacto sobre la capacidad que tiene el individuo de comprender lo que lee. Así, el lector puede sentirse confundido y hasta abrumado si se encuentra acostumbrado a extraer significados únicamente de los impresos convencionales.

En suma, el objetivo de la investigación fue el de conocer ciertos aspectos diferenciales del impacto de la lectura digital y tradicional en AMBA. A continuación, se detallan los principales resultados.

## **2. Principales Resultados Cuantitativos**

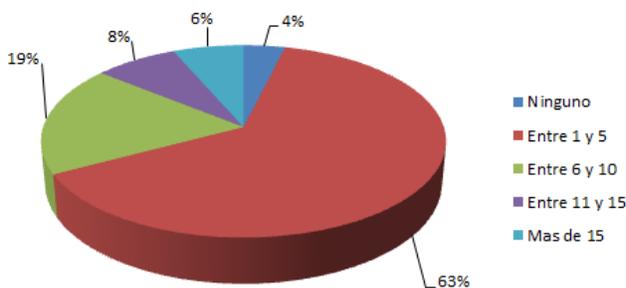
- El 89% de las personas asegura haber leído un libro en el último año.
- El 63% leyó entre 1 y 5 libros en formato papel, mientras que solo un 37% lo hizo en formato digital
- El smartphone, y no el e-reader, es el dispositivo más utilizado para la lectura.

- Se evidencia una gran tendencia a descargar los libros en lugar de comprarlos en sus respectivas tiendas virtuales.
- El principal motivo por el cual los encuestados no leen más libros es porque no disponen del tiempo suficiente y por preferir actividades físicas.
- El 60% de los encuestados conoce los audiobooks pero no los utiliza.
- El libro más influyente, según la opinión de los encuestados, ha sido el Principito, seguido por la saga de Harry Potter. A continuación se han mencionado con mayor frecuencia Cien Años de Soledad, El Alquimista, 1984, El túnel y Padre Rico, Padre Pobre.
- El género más leído es el de novela, y dentro de ellas, el subgénero infanto-juvenil.
- El 91% manifiesta que al leer se siente totalmente compenetrado en la lectura.

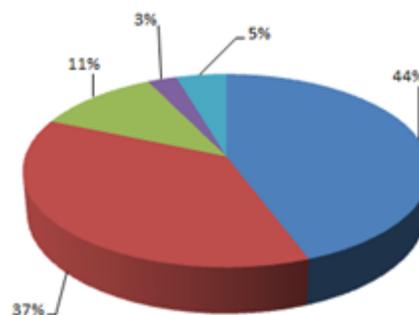
### Nivel de lectura tradicional y digital

El 89% manifiesta haber leído al menos un libro en el último año. De los encuestados, la mayoría (el 63%) asegura haber leído entre 1 y 5 libros en formato papel mientras que en formato digital el porcentaje desciende al 37%. Por otra parte, es llamativo que el 44% de los encuestados aseguran no haber leído un libro digital en el último año en relación al 4% que afirma no haber leído un libro en formato tradicional.

#### Formato Papel



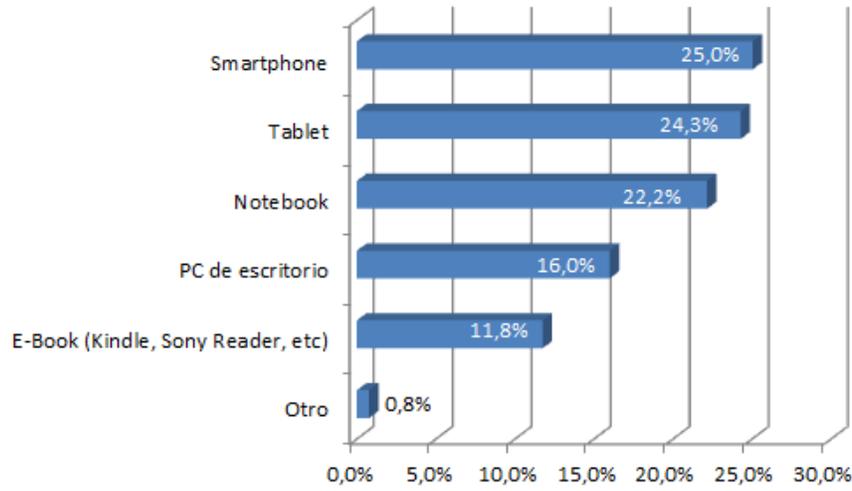
#### Formato Digital



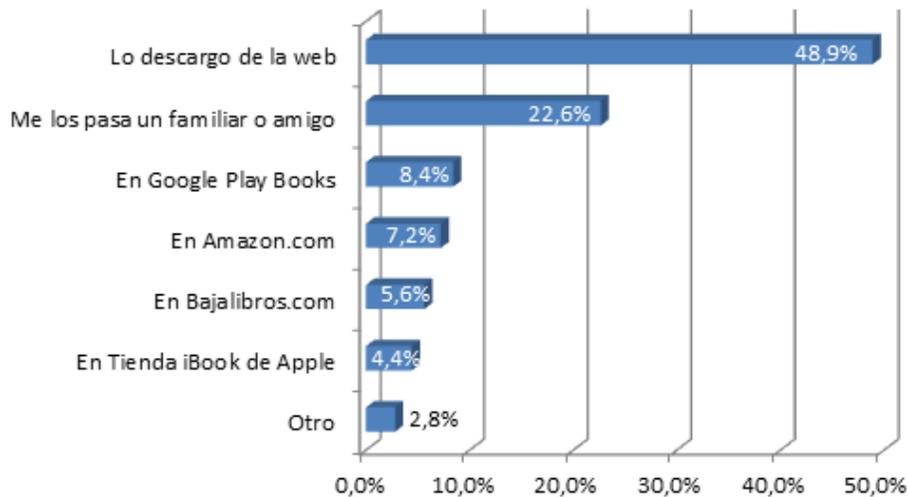
### Lectura en dispositivos electrónicos

Los resultados arrojaron que, a la hora de leer libros en formato electrónico, el dispositivo más utilizado es el Smartphone sobre otras posibilidades. Es especialmente notorio que el E-book, dispositivo diseñado para esta tipología de libros, haya quedado

en los últimos puestos. Por otro lado, tampoco parece haber penetrado en los estratos etarios de mayor edad (más de 50 años).

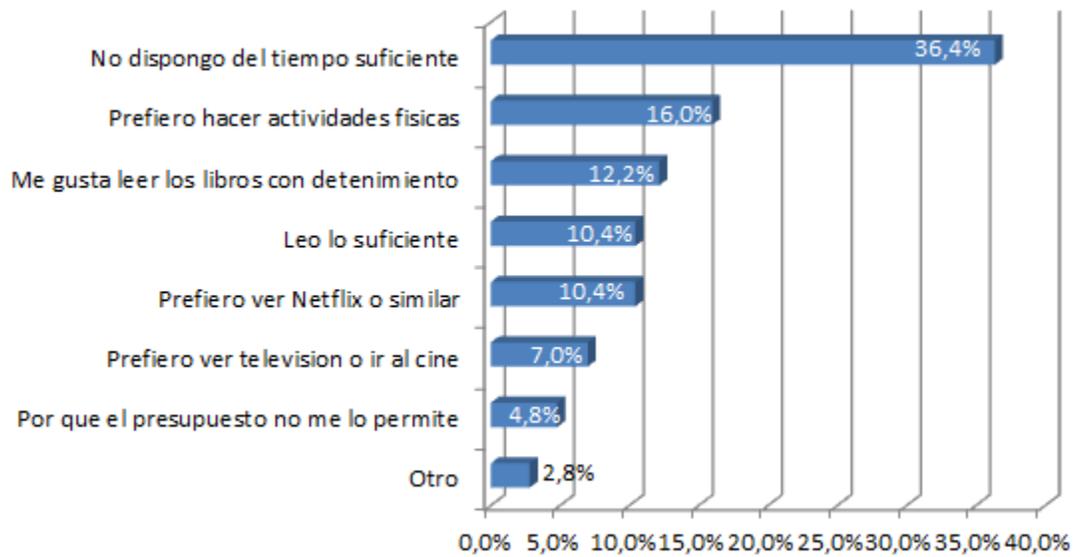


A la hora de obtener el contenido, la mayoría de los encuestados prefieren descargarlo desde la web por sobre tiendas virtuales como Google Play Books, Amazon, Bajalibros y iBook Store.



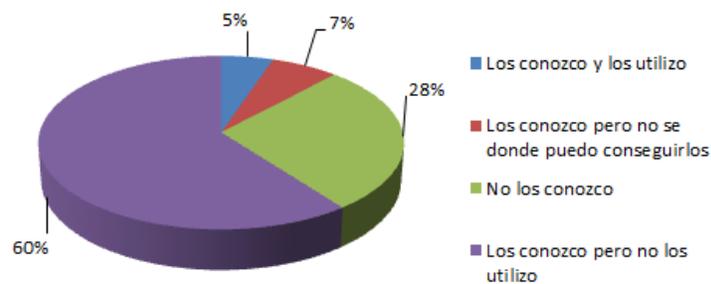
### Motivos por los cuales no lee una mayor cantidad de libros

Los encuestados respondieron a través de una pregunta de múltiple respuesta. El principal motivo mencionado es la falta de tiempo, seguido por la preferencia por las actividades físicas (como hacer ejercicio) u otras actividades como cocinar y, en tercer lugar, la preferencia de la lectura realizada con detenimiento.



### Audiobooks

Respecto a este formato de libros, el 60% de los encuestados manifiesta conocerlos pero no utilizarlos. Solamente el 5% de los encuestados asegura utilizarlos. Por otro lado, el 28% no los conoce y el 7% no puede conseguirlos.

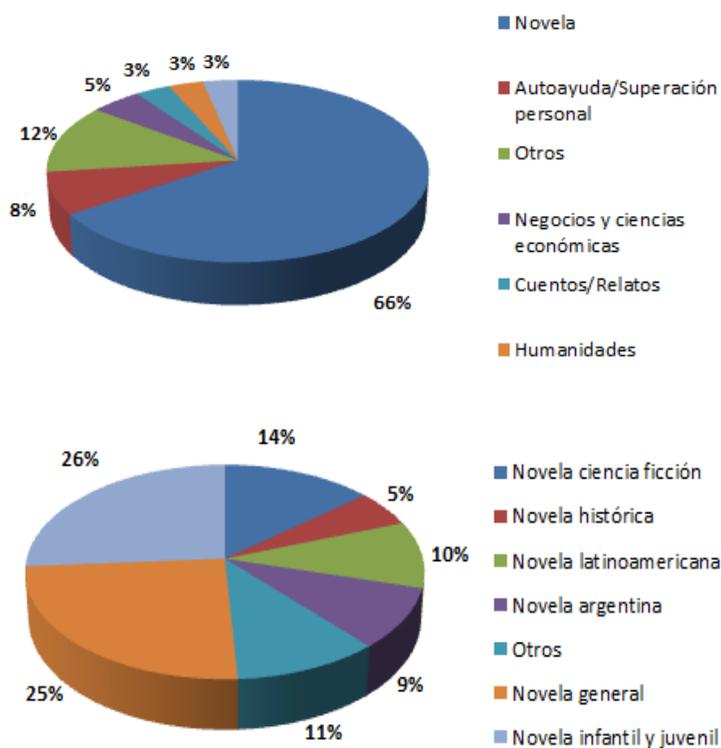


### Libros más influyentes

Ante la propuesta "Indique si recuerda un libro que haya influido mucho en su vida", 333 personas contestaron la pregunta. En función de las respuestas, se confeccionó el siguiente ranking:

Ranking de menciones	
El Principito	Libro más mencionado
Harry Potter	Segundo libro
Cien años de soledad	Tercer libro
El alquimista/1984	Cuarto libro
Padre rico, padre pobre/El túnel	Quinto libro

Una vez analizados los casos de acuerdo a los géneros, se puede observar la distribución que se muestra a continuación. El género novelas (con un 66% de las respuestas) es el que más ha impactado a los respondentes. Se apertura dicho género en el gráfico situado a la derecha.



### Vínculo con la lectura

El 91% de los encuestados afirmó que le ocurría alguna de las situaciones descritas a continuación (tomada de una de las preguntas de la escala de Flow de la Dra. Mesurado) al leer un libro que les gustara mucho:

- Pienso en ninguna otra cosa más que en lo que estoy leyendo.
- Estoy completamente metido en la lectura.
- Me siento bien, parece como si no escuchara nada y estuviera alejado de todos.
- Me olvido de mis problemas.
- No me doy cuenta que estoy concentrado.
- Una vez que termino de hacer esta actividad vuelvo a "conectarme" con el mundo.

#### **Ficha técnica de la recolección de datos**

Trabajo de Campo: Noviembre de 2015 - Marzo de 2016

#### Sistema de Consulta:

a. Técnica de Relevamiento

Entrevistas en profundidad – Noviembre de 2015 – Enero de 2016

Formularios de encuesta auto-administrada – Febrero y Marzo de 2016

b. Instrumento de Recolección cuantitativo

Formularios de encuesta con preguntas cerradas y abiertas, dicotómicas y escalas actitudinales.

Escala de Flow suministrada por Dra. Mesurado

#### Diseño Muestral:

Abril de 2016

Ø Poder de negociación de proveedores

## Argentina: The Road to the App Economy

### **ANEXO 3 - ANÁLISIS SEGMENTO DE NEGOCIO**

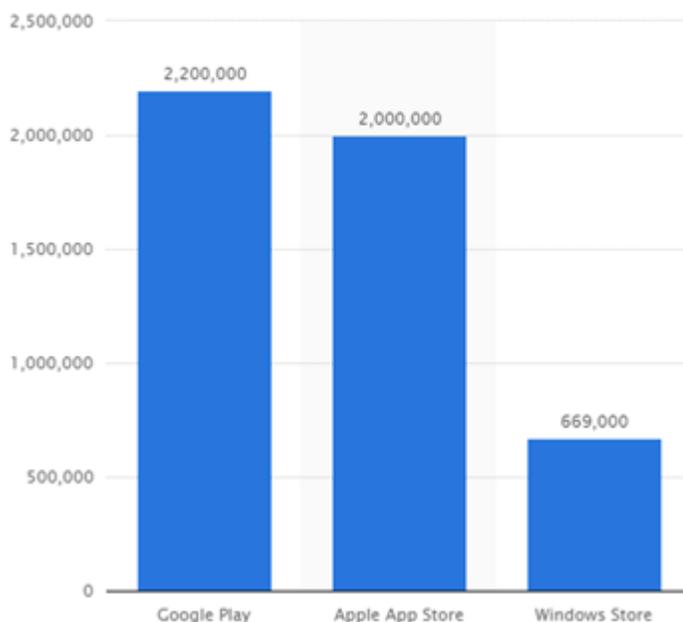
En muchos sentidos, Argentina tiene las características de un mercado altamente desarrollado. Por un lado, con 39 millones de usuarios únicos activos, el móvil tiene una penetración del 90%, lo que significa que 9 de cada 10 argentinos tienen por lo menos un celular activo. Estas cifras superan incluso a mercados como el europeo, donde la penetración es del 85%, al norteamericano, donde es del 79%, y al promedio de América Latina donde es del 68%.

El alto porcentaje de penetración entre los usuarios únicos significa que el mercado se encuentra saturado, por lo que su crecimiento ya no se dará a partir de la incorporación de nuevos suscriptores al sistema. En cambio, éste se expresará a partir de la adopción de nuevos servicios, habilitados por las nuevas tecnologías, que permitan incrementar el ARPU (facturación promedio por usuario) de las operadoras, desarrolladores, y otros jugadores del mercado.

Con 25 millones de smartphones activos en el mercado, el 40% de los argentinos ya está utilizando uno de estos dispositivos. Hacia 2020, se espera que esa cifra crezca al 71%. Al mismo tiempo, mientras que hoy solamente 3 millones de estos dispositivos se encuentran conectados a redes 4G de máxima velocidad, en cuatro años este número habrá crecido a 23 millones, lo que implicaría una cobertura del 33% del mercado con esta tecnología.

Este permite que ya hoy este tipo de dispositivos constituyan el principal medio de acceso a Internet en el país y, en el caso de las poblaciones más postergadas y los sectores más marginales, el único medio por el que se accede a la web y a otros contenidos digitales.

Globalmente, el mercado de aplicaciones móviles se concentra en tres grandes compañías: Google, Apple y Windows. Las dos primeras concentran el 90% del total del mercado. El principal motivo de la supervivencia de Windows en el mercado es que la mayor parte de sus aplicaciones son pagas, y su precio es aproximadamente un 50% mayor que en el resto de los oferentes. Datos recopilados hasta el mes junio del 2016:



Fuente: VRAINZ, 2016 [online] Disponible en: < <http://www.vrainz.com/cual-es-la-tendencia-en-el-consumo-de-aplicaciones-moviles-en-argentina/> > [Accedido: 23 de agosto de 2016]

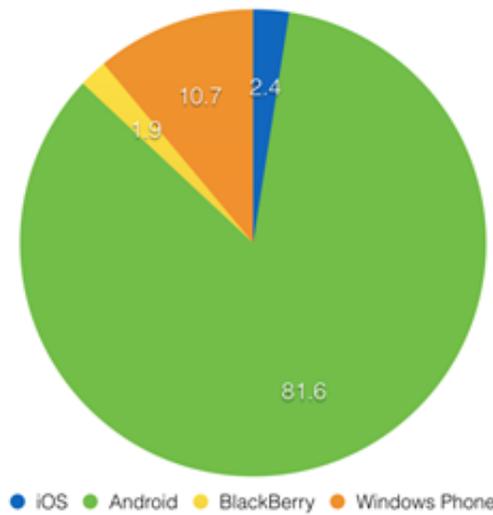
Además, se estima que este año el mercado movilizará un total de 52 mil millones de dólares a nivel mundial.

En Argentina, de acuerdo a Michael Mandel, en marzo de este año había 33.250 personas pertenecientes al mercado de trabajo de aplicaciones móviles.

Según los datos recopilados por la consultora internacional de tecnología digital Kantar Worldpanel ComTech, en Argentina este mercado se reparte de la siguiente manera: <sup>116</sup>

<sup>116</sup> VRAINZ, 2016 [online] Disponible en: < <http://www.vrainz.com/cual-es-la-tendencia-en-el-consumo-de-aplicaciones-moviles-en-argentina/> > [Accedido: 23 de agosto de 2016]

**Participación de Mercado por SO Móvil  
Argentina - 1 Trimestre 2015**

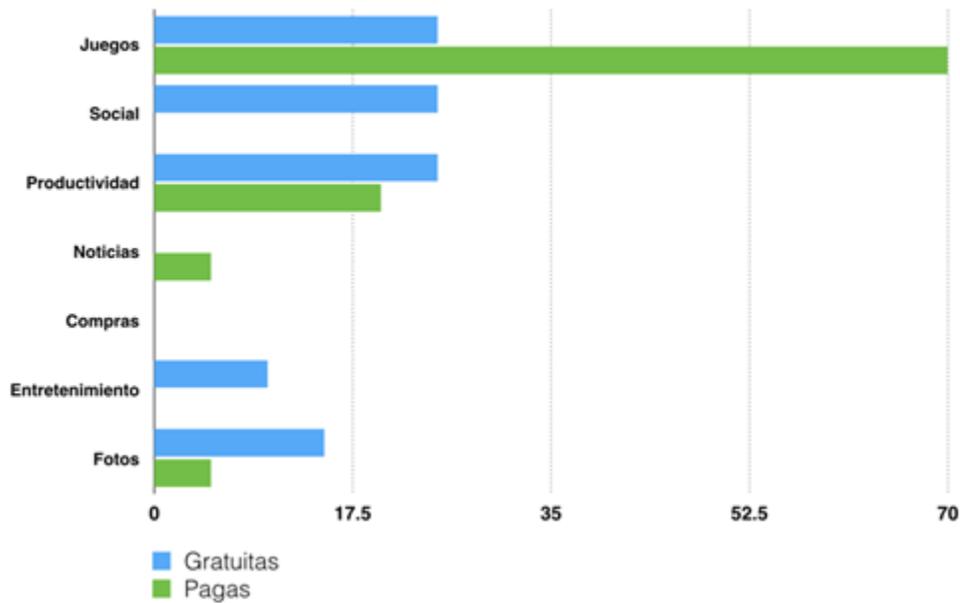


FUENTE: KANTAR WORLDPANEL COMTECH

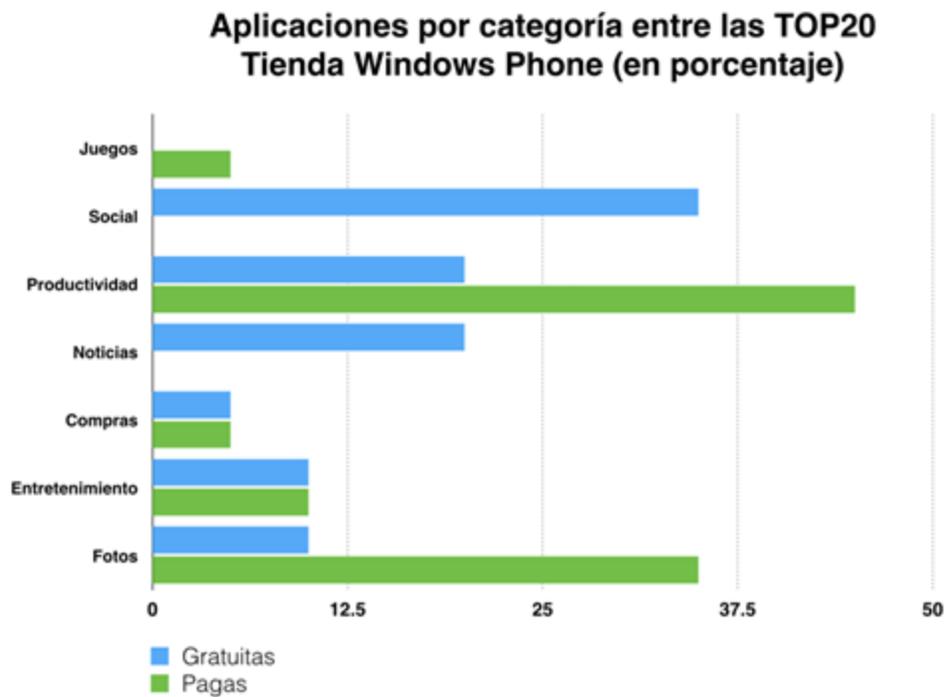
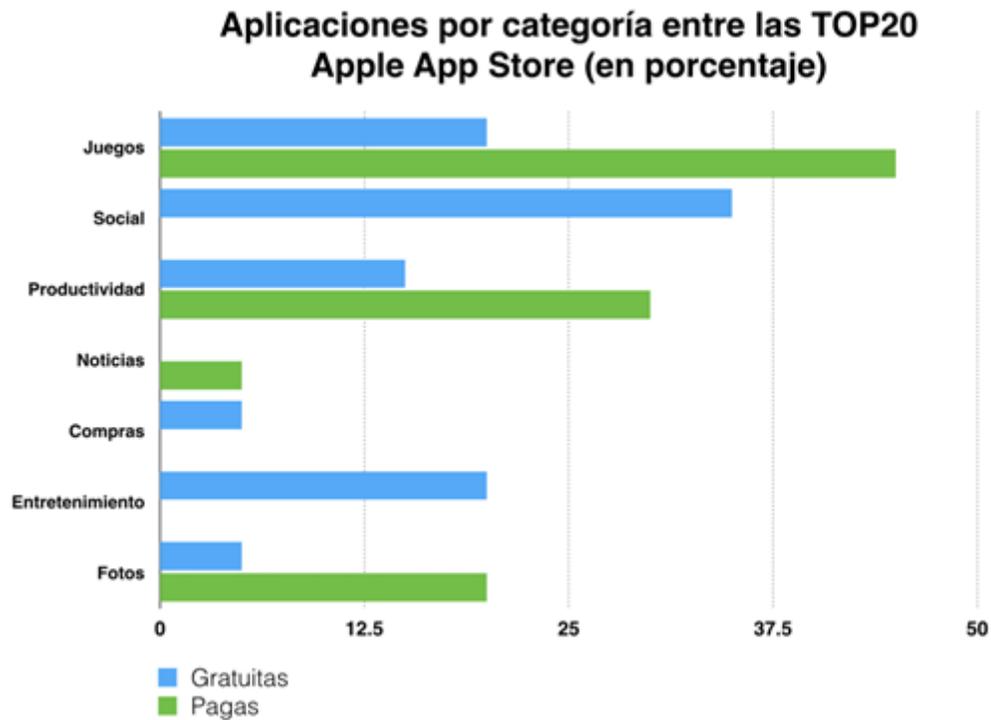
Fuente: VRAINZ, 2016 [online] Disponible en: < <http://www.vrainz.com/cual-es-la-tendencia-en-el-consumo-de-aplicaciones-moviles-en-argentina/> > [Accedido: 23 de agosto de 2016]

Además, esta misma consultora analizó el Top 20 de aplicaciones descargadas en los principales participantes del mercado:

**Aplicaciones por categoría entre las TOP20  
Google Play (en porcentaje)**



Fuente: VRAINZ, 2016 [online] Disponible en: < <http://www.vrainz.com/cual-es-la-tendencia-en-el-consumo-de-aplicaciones-moviles-en-argentina/> > [Accedido: 23 de agosto de 2016]



Fuente: VRAINZ, 2016 [online] Disponible en: < <http://www.vrainz.com/cual-es-la-tendencia-en-el-consumo-de-aplicaciones-moviles-en-argentina/> > [Accedido: 23 de agosto de 2016]

En cuanto al crecimiento de la categoría, se prevé un crecimiento del 25% por año, llegando a duplicarse el valor actual en el año 2020. Teniendo en cuenta que el PBI nacional creció un 0,5% en el 2015, podemos observar que no están estrechamente vinculados.

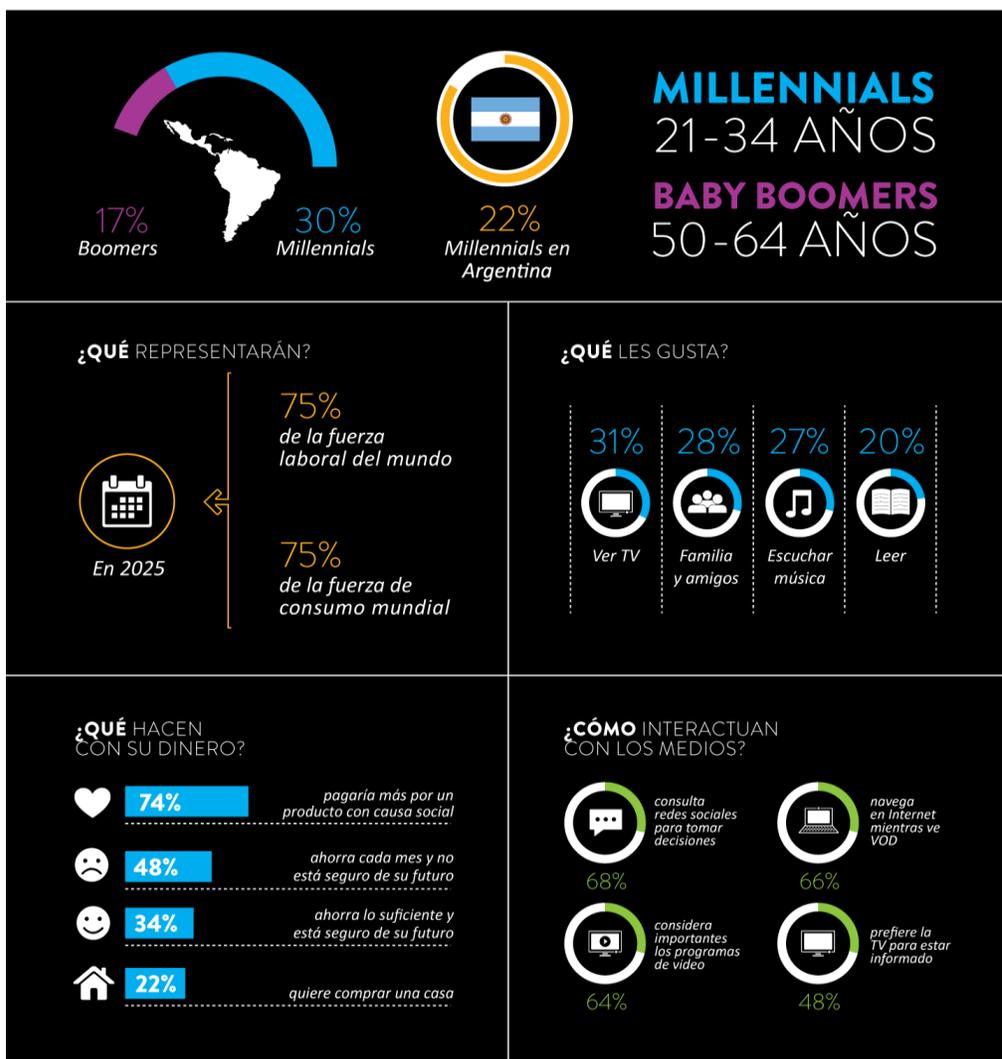
## ANEXO 4 - DESCRIPCIÓN DEL CONSUMIDOR

Estilos de vida generacionales. Nielsen. Noviembre 2015



# LOS MILLENNIALS

junto con los Baby Boomers son los grupos generacionales más grandes al día de hoy



ACERCA DE NIELSEN

Nielsen Holdings plc (NYSE: NLSN) es una firma global de gestión del desempeño que proporciona un completo entendimiento sobre lo que ve y compra el consumidor. El área Watch de Nielsen proporciona a las agencias, anunciantes y medios, servicios de medición de las audiencias (Total Audience), de cualquier dispositivo desde el que se accede a contenido (video, audio, texto). El área Buy provee a los fabricantes y detallistas de productos de consumo masivo una medición y visión global única del desempeño de la industria y del mercado. Al integrar la información de Watch y Buy junto con otras fuentes de datos, Nielsen ofrece a sus clientes una medición de primer nivel, además de una analítica avanzada que permiten mejorar el desempeño de los negocios. Nielsen, una compañía que cotiza en índice Standard & Poor's 500, está presente en más de 100 países que representan el 90 por ciento de la población mundial. Para mayor información, visite [www.nielsen.com/mx](http://www.nielsen.com/mx).

Estudios Globales de Nielsen "Tendencias del Retail", "Generation Lifestyle" y "Connected Commerce" / Encuesta Global de Nielsen "Demographic Preferences" / Hallazgos de Nielsen Neurofocus

Copyright ©2016 The Nielsen Company.

## **ANEXO 5 - MATRIZ FODA PARA GENERAR ESTRATEGIAS**

### ANEXO 5.1 - Fortalezas

- En comparación a otros tipos de negocios, se requiere un bajo nivel de inversión inicial para desarrollar una app eficiente a nivel nacional. Se estima como un máximo de US\$ 30.000 de inversión, en el caso de ser una app de máxima complejidad respecto a la programación.
- La estructura organizacional necesaria para un negocio start up es menor a la tradicional. Con un desarrollador de apps y un inversor, la comercialización del servicio puede ser llevada a cabo. Una vez medidos los resultados de la prueba inicial de servicio, se consideran los puestos necesarios para la organización.
- El concepto del servicio nunca ha sido desarrollado aún, convirtiendo a la empresa en pionera absoluta de la idea e introducirla en el mercado
- La interfaz planeada para la app es fácil de usar y atractiva estéticamente. Su objetivo principal es que el usuario satisfaga sus necesidades de búsqueda en simples pasos.

### ANEXO 5.2 - Oportunidades

- Existe una tendencia marcada hacia la descarga de apps en los últimos años. El consumidor evolucionó a la par del mercado. Es decir, a medida que los consumidores adoptaban un estilo de vida más acelerado y orientado a los resultados prácticos, el mercado de las apps creció en igual medida. Se espera que en el 2016 los usuarios destinen más de tres horas diarias a la interacción con apps.
- Preferencia de los libros físicos a los soportes digitales. La mayoría de la población lectora sólo lee libros en formato papel. La adhesión al formato electrónico de libros es muy marginal aún, representando menos del 1% de la población lectora.
- Los altos niveles de inflación del último período, acompañado por los aumentos en las tarifas, implican una baja en el poder de compra de los habitantes. En un período de recesión, productos no esenciales como los libros bajan sus ventas. Es por esto que el público se encuentra más abierto a la adopción de nuevas alternativas, para no perder sus hobbies, como puede ser la app ofrecida.

- No se trata de una categoría cíclica, ya que el PBI nacional muestra caídas en los últimos años, y a pesar de ello el mercado de las apps se encuentra en plena expansión y a un ritmo muy acelerado.
- El nicho de mercado en el cual nos enfocaremos, todavía no es atendido por las aplicaciones móviles. Mucho menos se ofrece una alternativa para el mismo problema.
- Los Millenials, el cual es nuestro segmento objetivo, representan actualmente el 22% de la población argentina y el 30% de América Latina.<sup>117</sup>

### ANEXO 5.3 - Debilidades

- Las características del servicio ofrecido no establecen barreras de salida altas para el usuario, ya que basta con desinstalar la app del dispositivo móvil para dejar de ser un usuario activo. Esto implica una especial atención a la satisfacción del usuario en todo momento.
- La cantidad de usuarios necesarios para el funcionamiento ideal de la app es un punto crítico al tratarse de una app colaborativa. A la vez, es necesario contar con un servidor que pueda soportar grandes niveles de bases de datos.
- Considerando que el mercado de aplicaciones se encuentra en plena expansión, la competencia en categoría de servicio es muy amplia, lo cual requerirá de grandes esfuerzos comunicacionales.
- La dependencia de los desarrolladores para una experiencia positiva para el usuario es muy alta. Es necesario encontrar un profesional que entienda los objetivos de la app y los pueda llevar a cabo de manera sencilla de utilizar.

### ANEXO 5.4 - Amenazas

- Al tratarse de un servicio en formato digital, los patentamientos se limitan a registrar el código fuente de la programación. Sin embargo, el concepto es fácilmente imitable y es posible llevarlo a cabo con un código similar, aunque no idéntico.
- Si bien los productos sustitutos como los libros electrónicos no presentaron grandes volúmenes de ventas desde su aparición en el mercado<sup>118</sup>, es importante no dejar

---

<sup>117</sup> Nielsen, 2016. [online] Disponible en: <  
<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/reports/2016/Millennials-impulsan-el-consumo-argentino.html> >  
 [Accedido 19 de septiembre de 2016]

<sup>118</sup> SINCA, 2013 [online] Disponible en:  
 <<http://www.sinca.gob.ar/sic/encuestas/archivos/editorial-01-a4.pdf> > [Accedido: 19 de septiembre de 2016]

de tenerlos en cuenta para el análisis. Es necesario considerar un posible boom comunicacional por su parte y que ganen participación de mercado.

- La tasa de obsolescencia del mercado, debido al acelerado crecimiento de la categoría, exige una constante actualización del contenido de la app. Un cambio en las especificaciones técnicas de los dispositivos móviles no respondido rápidamente, puede significar la salida del mercado instantánea, con un índice de desinstalaciones abrupto.
- Los estudios sobre la confianza en el gobierno, muestran que la confianza en el poder judicial específicamente cae año a año, lo cual refleja la situación de inseguridad que atraviesan los argentinos.

<p><b>Factores Internos (IFAS)</b></p>	<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo costo de desarrollo</li> <li>• Poca estructura organizacional necesaria.</li> <li>• Primeros en desarrollar la idea e ingresar al mercado.</li> </ul>	<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja barrera de salida para el consumidor.</li> <li>• Mucha dependencia en los desarrolladores</li> </ul>
<p><b>Factores Externos (EFAS)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran esfuerzo comunicacional necesario por la cantidad de apps en el mercado.</li> <li>• Al ser app colaborativa se requiere de muchos usuarios para su funcionamiento ideal.</li> </ul>	
<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia hacia la descarga de apps</li> <li>• Preferencia de los usuarios por los libros físicos.</li> <li>• Bajo poder de compra de las personas.</li> <li>• Categoría no cíclica ni estacional.</li> <li>• El 30% de los habitantes de LAC pertenecen a nuestro target.</li> <li>• Nicho no atendido por el mercado de apps.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al ser gratuito no existe ningún impedimento restrictivo para que el 30% de los habitantes, nuestro target, descargue la app.</li> <li>- Dada la preferencia de los usuarios por las pantallas móviles, nos enfocaremos en campañas de publicidad digital, aprovechando el bajo costo que implica.</li> <li>- Al requerir poca estructura y ser los primeros en desarrollar la idea, se puede captar y penetrar agresivamente el nicho no atendido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere de bastantes usuarios para su funcionamiento ideal, pero a la vez el mercado potencial es muy amplio, junto con las oportunidades de publicidad en cuanto a costos, se puede alcanzar el número objetivo.</li> <li>- Se puede realizar un esfuerzo comunicacional más persuasivo y orientado al no tener competencia directa en el mercado.</li> </ul>

<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácilmente imitable por competidores potenciales.</li> <li>• Ebooks/Kindle</li> <li>• Obsolescencia de tecnología</li> <li>• Sensación de inseguridad generalizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al ser gratuito y los competidores potenciales pagos, va a ser difícil que lleguen a sustituir el servicio.</li> <li>- Aprovechar los bajos costos de desarrollo para incorporar actualizaciones periódicas de la app, y así superar la obsolescencia tecnológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurarse de que el usuario entienda que no invadiremos su privacidad, para que la inseguridad presenta en Argentina no sea un impedimento para el uso de la app. Al aceptar el enlace con Facebook, que quede en claro que no se publicará nada sin el consentimiento del usuario.</li> </ul>
--	--	--

### ANEXO 5.5 FODA DEL COMPETIDOR POTENCIAL (Tinder)

#### ANEXO 5.5.1 - Fortalezas

- No hay publicidades Pop Up
- Disponible en distintos idiomas
- Interfaz con el usuario excelente: fácil de usar y satisfactoria.

#### ANEXO 5.5.2 - Oportunidades

- Posibilidad de mejorar el funcionamiento con tecnologías innovadoras como el reconocimiento de rostro.
- Los dispositivos móviles son ahora la principal pantalla elegida por los usuarios, desplazando la computadora
- Las redes sociales son la primera opción para el contacto interpersonal

#### ANEXO 5.5.3 - Debilidades

- No hay chats en grupo o de video
- Baja barreras de salida para el consumidor. Es sencillo eliminar la app del celular o eliminar el perfil
- Requiere de una gran cantidad de usuarios para su funcionamiento ideal
- Base de datos limitada, se necesitan de muchos usuarios, pero a la vez no soporta grandes almacenamientos de datos

#### ANEXO 5.5.4 - Amenazas

- Competidores directos en expansión. Por ejemplo: Happn
- Un servicio fácilmente imitable

- Perfiles falsos con fines dañinos
- Demanda judicial a uno de los fundadores por acoso sexual, lo que quitó credibilidad a la app

## **ANEXO 6 - ANÁLISIS CUANTITATIVO**

### **ANEXO 6.1 - CUANTIFICACIÓN DE ANÁLISIS PEST**

#### **ANEXO 6.1.1 FACTOR POLÍTICO**

Criterios políticos legales	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Política impositiva	-3	0,2	-0,6
Regulación del comercio exterior	1	0,2	0,2
Confianza en el gobierno	2	0,2	0,4
Estabilidad política	2	0,4	0,8
<b>Subtotal entorno político/legal</b>			<b>0,8</b>

##### **ANEXO 6.1.1.1 Política Impositiva**

La situación impositiva en Argentina es muy desfavorable para el sector de tecnología móvil, tanto para el desarrollo de celulares como para las redes de conectividad (*ver análisis político del macroentorno*). Si bien no se trata de nuestro mercado de manera directa, la venta de smartphones es nuestro principal mercado complementario.

##### **ANEXO 6.1.1.2 Regulación del comercio exterior**

Argentina vive una etapa de cambios en materia de comercio exterior e interior. El primer cambio en las importaciones fue la salida del cepo y el segundo gran cambio la eliminación de las Declaraciones Juradas Anticipadas de Importación (DJAI) Este sistema fue reemplazado por el Sistema Integral Monitoreado de Importación (SIMI) para administrar el ingreso de mercadería, es automático y abarca todas las posiciones arancelarias. La eliminación de las retenciones apunta a equilibrar las exportaciones, activando las economías regionales. Hubo un cambio de rol del gobierno

en salir al mundo, lo cual se nota por la cantidad de acuerdos firmados, así como también la activación de rubros como la carne o el biodisel, con restricciones internas y externas que afectaron sus operaciones. Sin embargo, estos cambios no afectan al servicio propuesto.

#### ANEXO 6.1.1.3 Confianza en el Gobierno

El ICG tiene como objetivo medir la evolución de la opinión pública respecto de la labor que desarrolla el gobierno nacional. Se calcula a partir de la estimación de cinco dimensiones: (1) la imagen o evaluación general del gobierno, (2) la percepción sobre si se gobierna pensando en el bien general o en el de sectores particulares, (3) la eficiencia en la administración del gasto público, (4) la honestidad de los miembros del gobierno, y (5) la capacidad del gobierno para resolver los problemas del país. El índice se presenta en una escala que varía entre un mínimo de 0 y un máximo de 5. Según un estudio de la Universidad Torcuato Di Tella, la medición de agosto de 2016 asignó al ICG un valor de 2,52, lo que representa una caída del 7% en comparación con el mes pasado, convirtiéndose en el punto más bajo desde la asunción del presidente Mauricio Macri. Aun así, en términos interanuales, el ICG registra una expansión del 32%. En comparación con diciembre de 2015 -última medición correspondiente a la administración de Cristina Kirchner- el Índice muestra una suba del 40%.<sup>119</sup>

#### ANEXO 6.1.1.4 Estabilidad Política

El país atravesó a fines del año 2015 el cambio de gobierno de Cristina Kirchner a Mauricio Macri. El cambio de partido político a cargo de la presidencia implica un período de inestabilidad política. A la vez, por lo menos hasta el año 2019 se mantendrían los cargos oficiales y la forma de gobierno. Se prevé que en el año 2017 ya comience el período de estabilidad política en Argentina.

#### ANEXO 6.1.2 FACTOR ECONÓMICO

Criterios económicos	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Ciclos económicos	-3	0,25	-0,75
Tendencias del PBI	-2	0,2	-0,4

<sup>119</sup> UTDT, 2016. [online] Disponible en: < [http://www.utdt.edu/ver\\_contenido.php?id\\_contenido=1439&id\\_item\\_menu=2964&utm\\_source=UTDT&utm\\_medium=banner&utm\\_campaign=banner%2Butdt%2B147250374807940400](http://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=1439&id_item_menu=2964&utm_source=UTDT&utm_medium=banner&utm_campaign=banner%2Butdt%2B147250374807940400) > [Accedido: 19 septiembre de 2016]

Inflación	-3	0,35	-1,05
Desempleo	-2	0,2	-0,4
<b>Subtotal entorno económico</b>			<b>-2,6</b>

#### ANEXO 6.1.2.1 Ciclos Económicos

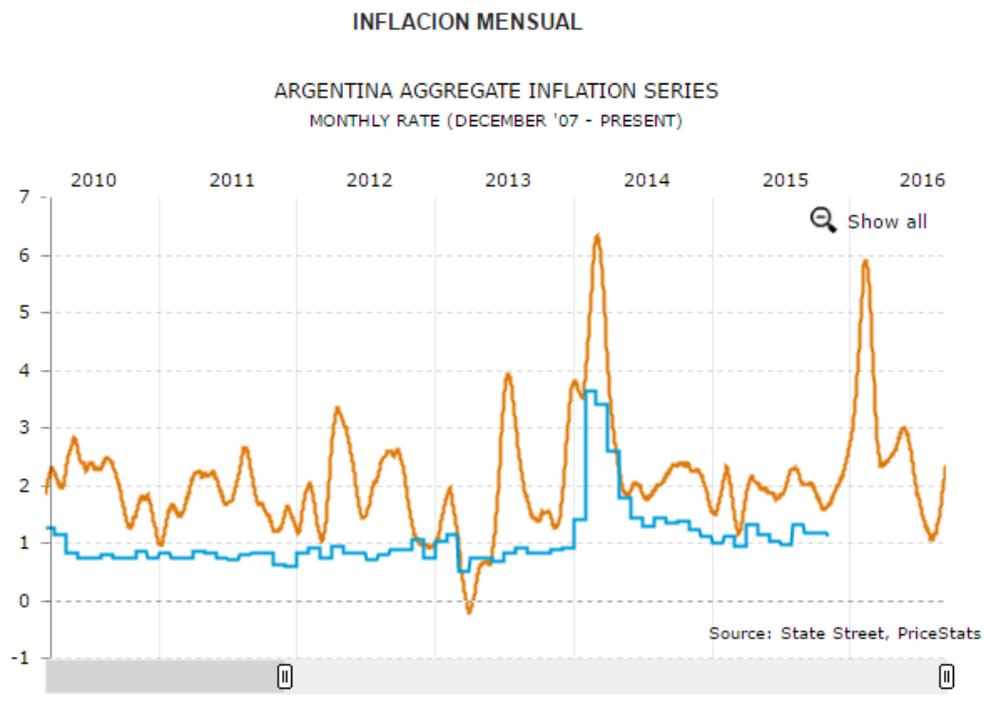
Este ciclo se inició en el tercer trimestre de 2015 cuando el PBI se contrajo 0,1% frente al segundo trimestre. Luego, en el cuarto trimestre la caída fue de 0,4 por ciento frente al tercero y en el primer período de 2016 el retroceso fue de 0,7 por ciento. Esta caída secuencial del PBI indica que el país entró en proceso de *recesión*. Desde el Indec, se destacó que en el primer trimestre del 2016 las importaciones aumentaron 12%; las exportaciones el 13%, el Consumo Privado 1,08%, el Público 2,68%, mientras que la Formación bruta de capital fijo retrocedió 3,80%.<sup>120</sup>

#### ANEXO 6.1.2.2 Inflación

La inflación actual es mayor a la prevista para este año, lo que afecta el poder adquisitivo y la baja confianza del consumidor en la economía.

---

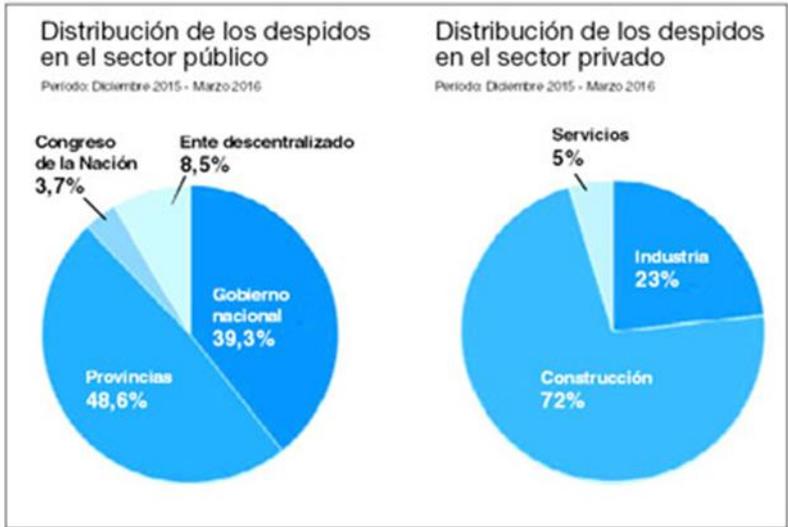
<sup>120</sup> Big Bang News, 2016. [online] Disponible en: <<http://www.bigbangnews.com/dinero/La-economia-argentina-entro-en-recesion-segun-las-estadisticas-del-Indec-20160629-0042.html>> [Accedido: 19 septiembre 2016]



La línea azul representa los datos del INDEC, y la naranja los relevados por investigadoras privadas.  
<http://www.inflacionverdadera.com/>

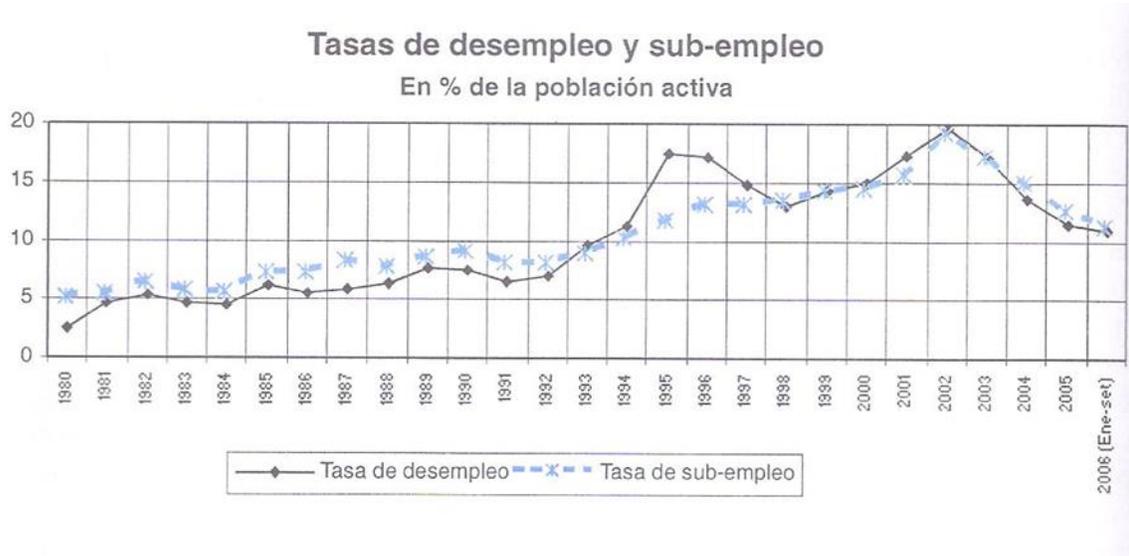
### ANEXO 6.1.2.3 Desempleo

Entre diciembre de 2015 y marzo de este año hubieron 141.542 despidos, según registró un informe del Centro de Economía Política Argentina (CEPA). De ese total de despidos, el 52 por ciento correspondió a trabajadores del ámbito privado y el 48 por ciento restante a empleados del Estado.



FUENTE: Pagina 12, 2016. [online]. Disponible en; <<http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-297874-2016-04-26.html>> [Accedido: 19 de septiembre de 2016]

La tasa de desempleo actual es la tercera más alta de la región, según datos oficiales del INDEC. La Dirección General de Estadísticas y Censos de la ciudad de Buenos Aires arrojó números que afirman que la tasa de desempleo pasó de 6,8% a fin del 2015, contra 8,6% para los primeros tres meses de 2016.<sup>121</sup>



<sup>121</sup> Política Argentina, 2016. [online] Disponible en: <<http://www.politicargentina.com/notas/201605/14019-el-gobierno-de-estados-unidos-flexibiliza-el-regimen-de-visas-para-argentinos.html>> [Accedido: 16 de septiembre de 2016]

Fuente: Sitio Económico, 2015. [online] Disponible en: [http://sitioeconomico.blogspot.com.ar/2015\\_10\\_01\\_archive.html](http://sitioeconomico.blogspot.com.ar/2015_10_01_archive.html) [Accedido: 19 de septiembre de 2016]

#### ANEXO 6.1.2.4 Evolución del PBI

En el informe de Perspectivas Económicas Globales “Divergencias y riesgos”, el Banco Mundial pronosticó que este año el Producto Interno Bruto de Argentina caerá 0,5% (frente a la caída de 1,2% prevista en enero) y que crecerá 3,1% y 3% en 2017 y 2018 respectivamente, años para los que en enero esperaba un crecimiento de 1,2% y 0%.<sup>122</sup>



Fuente: Evolución del PBI Anual, período 2000 – 2014. Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2014&locations=AR&start=2000> [Accedido: 19 de septiembre de 2016]

<sup>122</sup> Cronista, 2016. [online] Disponible en: <http://www.cronista.com/economiapolitica/El-Banco-Mundial-mejora-la-perspectiva-de-crecimiento-de-la-economia-argentina-para-2016-20160607-0100.html> [Accedido: 19 de septiembre de 2016]

### *ANEXO 6.1.3 – FACTORES SOCIALES/CULTURALES*

Criterios sociales/culturales	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Demografía	2	0,1	0,2
Cambios en estilo de vida	4	0,3	1,2
Consumismo	3	0,2	0,6
Niveles educativos	2	0,2	0,4
<b>Subtotal entorno social/cultural</b>			<b>2,4</b>

#### *ANEXO 6.1.3.1 Demografía*

En Buenos Aires, la densidad de población supera los 15.000 habitantes por kilómetro cuadrado. Los espacios más densamente poblados son zona centro y norte. En la composición de la población las mujeres son mayoría: hay 114 mujeres por cada 100 varones. Teniendo en cuenta la edad de los habitantes, se considera que la Ciudad posee una población envejecida. La población de 65 años y más representa más de 16% del total, y la de menos de 15 años supera el 17%. La edad promedio de la población ronda los 40 años: 42 años las mujeres y 37 años los varones. Como ocurre en la mayoría de los territorios, las mujeres viven más que los varones. En la ciudad, en promedio, la esperanza de vida al nacer es 82 años para las mujeres y 75 años para los varones.<sup>123</sup>

#### *ANEXO 6.1.3.2 Cambios de estilo de vida*

Según un estudio realizado por American Express Argentina, los argentinos adoptaron un nuevo estilo de vida en el cual se encuentran más creativos, fluidos, y fuertes usuarios de tecnología. Canalizan sus inquietudes en la oferta cultural, la cual se multiplicó en los últimos años. Estos cambios llevaron a la Ciudad a convertirse en Capital Mundial del Libro 2011, y continúa consolidándose con muestras como la Feria del Libro y ArteBA, o recorridos como los que proponen las Gallery Nights, caracterizados todos por convocar también públicos multitudinarios y muy heterogéneos.

Las nuevas maneras de relacionarse y de co-crear a través de la web, el surgimiento de espacios de trabajo colaborativos y remotos en la Ciudad de Buenos Aires,

---

<sup>123</sup> Buenos Aires Ciudad, 2016. [online] Disponible en: <http://www.buenosaires.gob.ar/laciudad/ciudad> [Accedido: 19 de septiembre de 2016]

de comunidades de emprendedores y la explosión multitasker -es decir, apostar a convertir gustos y talentos personales en start ups y negocios en lugar de trabajar en espacios tradicionales o para otros-, también se ven reflejados en el estudio, con el que se perfila aún más el potencialista argentino y el circuito por el que se mueve en la ciudad.<sup>124</sup>

### *ANEXO 6.1.3.3 Consumismo*

La venta minorista, medida en cantidades, cayó un 6,6% en relación al mismo mes del 2015. Acumula un primer cuatrimestre con una baja del 4,8% interanual, según un sondeo de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME). Todos los rubros de ventas mostraron caídas, siendo los más marcados Electrodomésticos y artículos Electrónicos, Ferretería y Materiales para la Construcción. El mercado se mantuvo paralizado porque la caída en el poder adquisitivo se sintió más fuerte, ya que además de la inflación, hubo aumentos en las tarifas en expensas, colegios, prepagas, servicios, etc. Además, la fuerte temporada de lluvias alejó al público de las vidrieras. Para nuestro servicio ofrecido, esta situación nos favorece ya que los argentinos tienen menos intenciones de gastar en libros nuevos, por lo que podrían elegir alternativas como nuestra app.<sup>125</sup>

### *ANEXO 6.1.3.4 Niveles educativos*

La educación argentina es una de las más avanzadas y reconocidas de América Latina. Está gestionada por el gobierno nacional, las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que son los responsables de garantizar el acceso a la educación en todos los niveles y modalidades.

La educación es obligatoria desde los cuatro hasta los 18 años y gratuita en los centros públicos en todos los niveles hasta los grados universitarios. Los posgrados ya son de pago y los centros privados a cualquier nivel también, pero a veces tienen convenios con la administración para reducir los costos.<sup>126</sup>

---

<sup>124</sup> IProfesional, 2016 [online] Disponible en: <<http://www.iprofesional.com/notas/108735-Cmo-es-el-nuevo-estilo-de-vida-que-ya-se-manifiesta-en-parte-de-los-argentinos>> [Accedido: 10 de septiembre de 2016]

<sup>125</sup> Infobae, 2016. [online] Disponible en: <<http://www.infobae.com/2016/05/01/1808424-el-consumo-cayo-66-abril/>> [Accedido: 19 de septiembre de 2016]

<sup>126</sup> Universia, 2016. [online] Disponible en: <<http://www.universia.es/estudiar-extranjero/argentina/sistema-educativo/estructura-sistema-educativo/2646>> [Accedido: 19 de septiembre de 2016]

El informe "PISA 2012", presentado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), que evalúa en matemáticas, ciencias y comprensión de lectura, ubicó al país en el puesto 59 entre 65 naciones. Sin embargo, entre los detalles del informe se destaca que 8 de 10 alumnos argentinos de 15 años aprobó la examinación en Comprensión Lectora de la prueba internacional, que presentaba diversos niveles de complejidad. En Matemáticas, mantuvieron un desempeño similar al certamen de hace tres años atrás. En Ciencia aumentaron cinco puntos y en Lengua bajaron dos. Esto muestra que casi 8 de cada 10 alumnos argentinos de 15 años de edad comprende lo que lee y se sale al cruce de una idea que la mitad de los estudiantes no entiende lo que lee.<sup>127</sup>

#### ANEXO 6.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO

Criterios tecnológicos	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Gastos gubernamentales en investigación	-2	0,15	-0,3
Nuevos descubrimientos/desarrollos	4	0,25	1
Tasa de obsolescencia	2	0,25	0,5
<b>Subtotal entorno tecnológico</b>			<b>1,2</b>

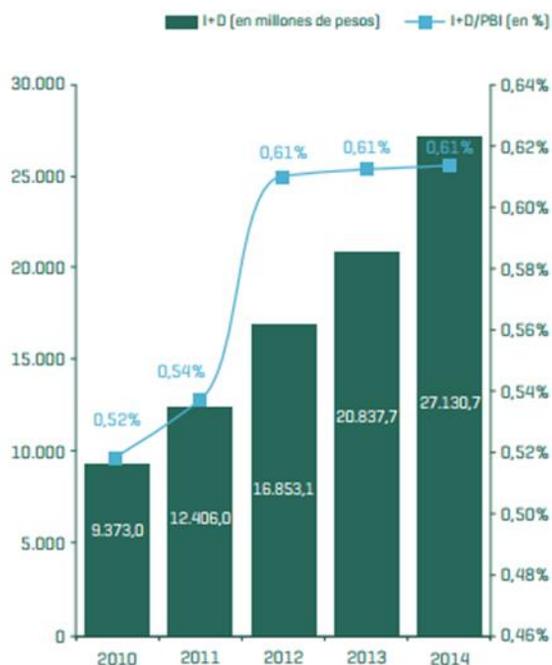
##### *ANEXO 6.1.4.1 Gastos gubernamentales en Investigación*

Si bien el presupuesto nacional destinado a Investigación y Desarrollo creció, los datos relevados no reflejan gastos gubernamentales en la tecnología móvil, que es la que aplica a la empresa. Obtiene un puntaje negativo en la cuantificación al notar que el sector no se tiene en cuenta en el presupuesto nacional para la tecnología.

<sup>127</sup> Perfil, 2015. [online] Disponible en: <<http://www.perfil.com/sociedad/argentina-baja-de-nivel-en-educacion-1203-0015.phtml>> [Accedido: 19 de septiembre de 2016]

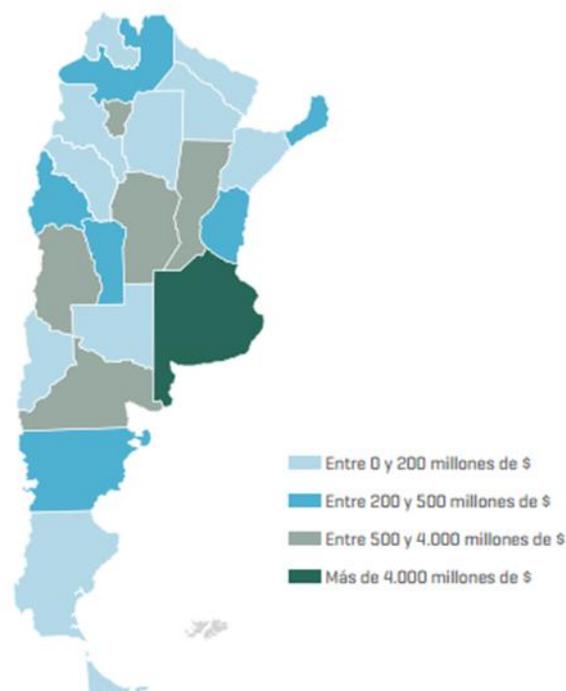
## INVERSIÓN EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

### EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO [I+D]



Fuente: elaboración propia en base a datos DNIC y Dirección de Cuentas Nacionales del INDEC.  
<http://200.51.91.244/cnarg/agregados.php>

### INVERSIÓN EN I+D POR PROVINCIA - AÑO 2014\*



\* Corresponden a los gastos ejecutados en la jurisdicción provincial, si bien pueden tener diversos orígenes.

### ANEXO 6.1.4.2 Nuevos descubrimientos/desarrollos

El desarrollo más importante de los últimos años para el sector de aplicaciones móviles es la incorporación de la geolocalización en el desarrollo de las apps. Esto dio lugar a variadas ventajas, como el factor social como resultado. Al poder compartir la ubicación del usuario en redes sociales, da a conocer la aplicación y la marca ante sus contactos. También permitió que determinadas apps aumenten su uso y la cantidad de usuarios, beneficiando a las aplicaciones colaborativas, como la ofrecida. Estos descubrimientos son favorables en gran medida para el mercado.

### ANEXO 6.1.4.3 Tasa de obsolescencia

Una forma de obsolescencia tecnológica programada se da en los modelos de móviles que salen al mercado 'jubilando' rápidamente las versiones anteriores de teléfonos, o las actualizaciones de las apps que requieren cierta versión del sistema

operativo para funcionar. Los sistemas operativos y las baterías son la herramienta perfecta para obsolescencia tecnológica programada. Existen prohibiciones en países como Francia a programar la obsolescencia de un producto o servicio tecnológico. Sin embargo, en Argentina no existen este tipo de prohibiciones todavía, lo que beneficia al servicio ofrecido y al mercado de apps en general.

Análisis PEST	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Entorno político/legal	0,8	0,1	0,08
Entorno económico	-2,6	0,2	-0,52
Entorno social/cultural	2,4	0,4	0,96
Entorno tecnológico	1,2	0,3	0,36
<b>Total</b>			<b>0,88</b>

## ANEXO 6.2 CUANTIFICACIÓN DE MATRIZ DE PORTER

### ANEXO 6.2.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Amenaza de nuevos competidores	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Efecto de la Experiencia	-3	0,25	-0,75
Economías de escala	0	0,05	0
Requerimiento de Capital	-3	0,4	-1,2
Acceso a canales de distribución	-4	0,3	-1,2
			<b>-3,15</b>

#### ANEXO 6.2.1.1 Efecto de la Experiencia

La empresa iniciará su actividad con el lanzamiento de la app al mercado, por lo que su experiencia es mínima. Sin embargo, no es extremo al ser un mercado en el que constantemente aparecen nuevos desarrolladores sin experiencia y tienen éxito en ventas. Esto resulta en una barrera de entrada baja para nuevas empresas.

#### ANEXO 6.2.1.2 Economías de escala

En el mercado de apps la economía de escala no tiene incidencia ya que se desarrolla un modelo de software y automáticamente es multiplicado por cada usuario que la descargue a su dispositivo. El desarrollo se hace una vez y se sube a la tienda virtual.

#### *ANEXO 6.2.1.3 Requerimiento de capital*

La empresa cuenta con una baja fuerza financiera, aunque para ingresar al mercado se necesitan bajos niveles de inversión. La publicidad digital, que es el tipo en el cual nos enfocaremos, no requiere de grandes costos. Redes como Facebook y Google ofrecen campañas de publicidad digital por \$10 diarios, permitiendo incluso segmentar el público alcanzado según las necesidades de marketing. La barrera de entrada en cuanto al requerimiento de capital es baja, aumentando la posibilidad de nuevos competidores.

#### *ANEXO 6.2.1.4 Acceso a Canales de Distribución*

Acceder a las tiendas virtuales de aplicaciones no requiere muchas condiciones. Los costos para mantener las aplicaciones en oferta son de apenas 100 dólares anuales. Tampoco se tienen controles sobre el contenido de las aplicaciones que se suben a las tiendas. Es fácil para una empresa con un servicio similar acceder a los mismos canales, por lo que el puntaje para este factor es negativo.

### *ANEXO 6.2.2 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS*

Amenaza de productos sustitutos	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Disponibilidad de sustitutos	-2	0,80	-1,6
Costo de cambio para usuarios	2	0,10	0,2
Nivel percibido de diferenciación de producto	1	0,10	0,1
			<b>-1,3</b>

#### *ANEXO 6.2.2.1 Disponibilidad de sustitutos*

Existen actualmente productos que resuelven la necesidad de la lectura a bajo costo para el usuario. Estos son los ebooks (Kindle), la compra de libros nuevos o usados, el pedido de libros personalmente. El puntaje para este punto es negativo porque, a pesar que no tienen éxito en el mercado argentino (presentan sólo el 2% de ingresos del sector), existen y es importante considerarlos.

### *ANEXO 6.2.2.2 Costo de cambio para usuarios*

Para un usuario cambiar de la app a un producto sustituto como Kindle, presenta ciertas desventajas a comparación con el servicio ofrecido. Una de ellas es la dependencia constante del dispositivo electrónico para la lectura. Deberían abandonar el libro en su formato físico, siendo este el principal motivo por el cual la mayoría de los argentinos no migran a los soportes digitales.<sup>128</sup>

### *ANEXO 6.2.2.3 Nivel percibido de diferenciación de producto*

Obtiene un puntaje neutral porque todavía no fue lanzado al mercado y no se obtuvieron datos sobre esto aún, aunque positivo porque se estima que al ser un servicio totalmente nuevo y que atiende con especificidad las necesidades de los lectores, va a tener un alto nivel percibido una vez comercializado.

### *ANEXO 6.2.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES*

<b>Poder de negociación de proveedores</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.	1	0,40	0,4
Sindicatos	5	0,20	1
Menor costo de proveedores que no son propios	2	0,40	0,8
			<b>2,2</b>

#### *ANEXO 6.2.3.1 Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores*

En general, en las empresas que comercializan aplicaciones móviles los proveedores son los desarrolladores del software, los cuales suelen ser propios de la empresa. Existe la posibilidad que empresas como Tematika (Yenny/El Ateneo) quieran imitar el servicio tercerizando el desarrollo de la app. Sin embargo, una integración vertical hacia atrás es más ventajosa para el tipo de servicio ofrecido.

#### *ANEXO 6.2.3.2 Sindicatos*

---

<sup>128</sup> SINCA, 2013 [online] Disponible en: <<http://www.sinca.gob.ar/sic/encuestas/archivos/editorial-01-a4.pdf>> [Accedido: 19 de septiembre de 2016]

Los programadores de aplicaciones móviles no pertenecen a ningún sindicato existente, lo cual facilita la negociación personalizada con cada uno de ellos.

#### *ANEXO 6.2.3.3 Menor costo de proveedores que no son propios*

Contar con proveedores fijos de la empresa implica costos fijos importantes, al implicar, por ejemplo, aportes y contribuciones. Por el contrario, los proveedores de servicio freelance no representan altos costos para la empresa, además de ser importes negociables con cada profesional. Al tratarse de una start up, este factor se aprovechará para el propio beneficio, obteniendo un puntaje positivo en el análisis.

#### ANEXO 6.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Poder de negociación de clientes	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.	5	0,5	2,5
Volumen comprador.	-3	0,1	-0,3
Grado de dependencia de los canales de distribución.	-2	0,4	-0,8
			<b>1,4</b>

#### *ANEXO 6.2.4.1 Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.*

El servicio no es ofrecido por ninguna otra empresa, a nivel mundial. Es completamente innovador, por lo que la ventaja diferencial es un punto muy fuerte y favorable. Combinar la tecnología, con sus ventajas como los bajos costos de uso, con los productos de alta fidelidad como son los libros en soporte físico, es lo que nos va a diferenciar de los otros productos o servicios ofrecidos en el mercado.

#### *ANEXO 6.2.4.2 Volumen comprador*

Este punto es crítico para el servicio, al tratarse de una app colaborativa necesita de un gran volumen de usuarios activos para que funcione de manera ideal. El poder de negociación en este factor es negativo.

#### *ANEXO 6.2.4.3 Grado de dependencia de los canales de distribución.*

Los compradores necesitan tener smartphones con un sistema operativo que pueda soportar la app para su descarga y uso. Esta necesidad no beneficia al sector,

aunque la cantidad de usuarios con acceso a las tiendas virtuales de aplicaciones crece exponencialmente como fue explicado en el análisis tecnológico del macroentorno.

#### **ANEXO 6.2.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

Rivalidad entre Competidores	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Expansión de actuales Competidores	3	0,5	1,5
Grado de saturación de Competidores	5	0,5	2,5
			<b>4</b>

##### **ANEXO 6.2.5.1 Expansión de actuales competidores**

Actualmente no existen aplicaciones móviles que atiendan el nicho planeado. Se considera que los competidores existentes no son directos, situación más que favorable para el lanzamiento del servicio.

##### **ANEXO 6.2.5.2 Grado de saturación de competidores**

Como se mencionó en el punto anterior, el mercado de apps para el nicho no se encuentra desarrollado. Al entrar en él, sería la única empresa participante, por lo que la saturación del mismo es nula.

Análisis PORTER	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Amenaza de nuevos competidores	-3,15	0,3	-0,945
Amenaza de productos sustitutos	-1,3	0,1	-0,12
Poder de negociación de proveedores	1	0,1	2,2
Poder de negociación de clientes	1,4	0,2	0,28
Rivalidad entre competidores	4	0,3	1,2
<b>Total</b>			<b>2,615</b>

## ANEXO 6.3 CUANTIFICACIÓN DE VARIABLES IFAS/EFAS

### ANEXO 6.3.1 FORTALEZAS

FORTALEZAS	PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Costo de desarrollo de la app.	3	0,2	0,6
Estructura organizacional necesaria.	2	0,1	0,2
Desarrollo de idea e ingreso al mercado.	5	0,3	1,5
			<b>2,3</b>

#### *ANEXO 6.3.1.1 Costo de desarrollo de la app*

Es un tipo de servicio que tiene bajos requerimientos de inversión para el desarrollo. Se estima que para una aplicación con base de datos se necesitan como máximo 30.000 dólares<sup>129</sup>, si requiriera de mucha complejidad en su programación.

#### *ANEXO 6.3.1.2 Estructura organizacional necesaria*

En comparación a otros tipos de mercados y productos o servicios, la estructura necesaria es menor. Ya sea porque no es necesario un sector de ventas, por ejemplo. Además, no es necesario una gran cantidad de empleados para abastecer un mercado nacional.

#### *ANEXO 6.3.1.3 Desarrollo de idea e ingreso al mercado*

El concepto del servicio es completamente innovador, y el segmento no es atendido actualmente por el mercado de apps. Esta es la fortaleza más marcada para la empresa.

---

<sup>129</sup> Teniendo en cuenta sueldos, costo de software y gastos de marketing.

### ANEXO 6.3.2 DEBILIDADES

DEBILIDADES			
Barrera de salida para el consumidor.	-2	0,3	-0,6
Dependencia en los desarrolladores	-1	0,1	-0,1
Trabajo de comunicación necesario	-2	0,2	-0,4
Desconfianza de la gente al usar la app.	-1	0,2	-0,2
Cantidad de usuarios necesarios para su funcionamiento ideal.	-3	0,2	-0,6
			<b>-1,9</b>

#### *ANEXO 6.3.2.1 Barrera de salida para el consumidor.*

La salida para el consumidor es muy sencilla, tan solo es necesario desinstalar la app del celular para dar de baja el servicio. Es por esto que es muy necesario mantener al usuario satisfecho en todo momento. Es cierto que, si el usuario realizó un intercambio, las barreras para él serán altas ya que cuenta con un libro ajeno, el cual debe devolver y la otra persona tiene de garantía el libro propio. Sin embargo, si el usuario no tiene ningún intercambio en curso, la existencia de una cuenta a su nombre no es factor demasiado relevante para impedir la desinstalación.

#### *ANEXO 6.3.2.2 Dependencia de los desarrolladores*

Si bien es cierto que se necesita de programadores especializados en aplicaciones móviles, en el mercado laboral argentino existe una alta oferta de profesionales. El puntaje neutral es un balance entre lo que mucho que se necesita del desarrollador, y lo fácil que es encontrar un profesional de esta carrera en el mercado.

#### *ANEXO 6.3.2.3 Cantidad de usuarios necesarios para su funcionamiento ideal*

Al ser una app colaborativa, es necesario que una cantidad importante de usuarios descarguen y utilicen de manera activa la app, para que ésta funcione de manera ideal. Si no se mantiene satisfecho al usuario puede fácilmente darse de baja, y provocar que falle la prestación del servicio para el resto de los usuarios, los cuales terminarían yéndose de la empresa también.

**FORTALEZAS + DEBILIDADES**

**0,4**

### ANEXO 6.3.3 OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES			
Tendencia hacia la descarga de apps	3	0,2	0,6
Preferencia de los usuarios por los libros físicos.	3	0,2	0,6
Bajo poder de compra de las personas.	3	0,2	0,6
Categoría no cíclica ni estacional.	4	0,1	0,4
Porcentaje de población que pertenece al target	3	0,1	0,3
Bajas barreras de entrada para el mercado de apps.	4	0,1	0,4
Nicho no atendido por el mercado de apps.	5	0,1	0,5
			3,4

#### ANEXO 6.3.3.1 Tendencia hacia la descarga de apps

Como fue mencionado en el análisis macro cultural, la descarga y el uso de las apps está en pleno proceso de expansión. Se espera que para el 2016 los usuarios destinen más de tres horas diarias al uso de apps.

#### ANEXO 6.3.3.2 Preferencia de los usuarios por los libros físicos

El 39% de la población lectora utiliza únicamente el soporte físico para leer, según la investigación sobre la lectura realizada por el Ministerio de Cultura de la Nación.

GRÁFICO 80 SOPORTES DE LECTURA DE LIBROS

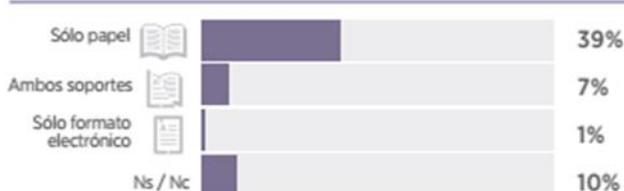


GRÁFICO 81 SOPORTES DE LECTURA DE LIBROS SEGÚN SEXO



Fuente: SINCA, 2013 [online] Disponible en: <<http://www.sinca.gob.ar/sic/encuestas/archivos/editorial-01-a4.pdf>> [Accedido: 19 de septiembre de 2016]

#### *ANEXO 6.3.3.3 Bajo poder de compra de las personas*

Tal como fue mencionado antes, la inflación fue muy fuerte en el último período, y además fue acompañada de aumentos en las tarifas. Esto provoca una baja en el poder de compra de las personas, por lo que son más propensos a optar por alternativas como la propuesta con la app.

#### *ANEXO 6.3.3.4 Categoría no cíclica ni estacional*

El PBI nacional muestra caídas en los últimos años, y a pesar de ello el mercado de las apps se encuentra en plena expansión y a un ritmo muy acelerado. Es por esto que no se considera una categoría cíclica. Y los períodos del año no influyen a la comercialización de apps tampoco.

#### *ANEXO 6.3.3.5 Porcentaje de Población que pertenece al target*

El 6,3% de la población de Buenos Aires pertenece al mercado potencial, mientras que el 85% de los argentinos declaran ser lectores activos, según una investigación del Ministerio de Cultura Nacional.<sup>130</sup>

#### *ANEXO 6.3.3.6 Bajas barreras de entrada para el mercado de apps*

Las barreras de entrada son bajas por los bajos niveles de inversión inicial, la facilidad de mantener las apps en las tiendas, de realizar publicidad digital, etc. Beneficia a la empresa para entrar, pero luego va a ser contraproducente por los competidores potenciales que quieran ingresar al mercado.

#### *ANEXO 6.3.3.7 Nicho no atendido por el mercado de apps*

Actualmente no existen apps que atiendan al nicho de lectores, por lo que representa una gran oportunidad para llegar a este nicho de manera innovadora.

---

<sup>130</sup> SINCA, 2013 [online] Disponible en: <<http://www.sinca.gob.ar/sic/encuestas/archivos/editorial-01-a4.pdf>> [Accedido: 19 de septiembre de 2016]

#### ANEXO 6.3.4 AMENAZAS

AMENAZAS			
Servicio imitable por competidores potenciales.	-4	0,3	-1,2
Ebooks/Kindle	-2	0,20	-0,4
Cambios de tendencia acelerados.	-2	0,25	-0,5
Sensación de inseguridad generalizado	-3	0,25	-0,75
			<b>-2,85</b>

##### *ANEXO 6.3.4.1 Servicio Imitable por Competidores Potenciales*

Al ser un software, existen pocas reglamentaciones en Argentina para evitar que una app sea imitada. No hay más que la protección por medio de la patentación del código fuente. Sin embargo, éste puede ser imitado de una manera similar pero no idéntica para que sea considerado plagio.

##### *ANEXO 6.3.4.2 Ebooks/Kindle*

Los ebooks presentan una competencia potencial para la app propuesta. No representa un nivel de ingresos o una tasa de uso alta, pero sí una producción en crecimiento. Esto se debe a que es el formato más elegido para el material educativo, por lo que las empresas se ocupan de contar con productos en este tipo de soporte también.

##### *ANEXO 6.3.4.3 Cambios de tendencia acelerados*

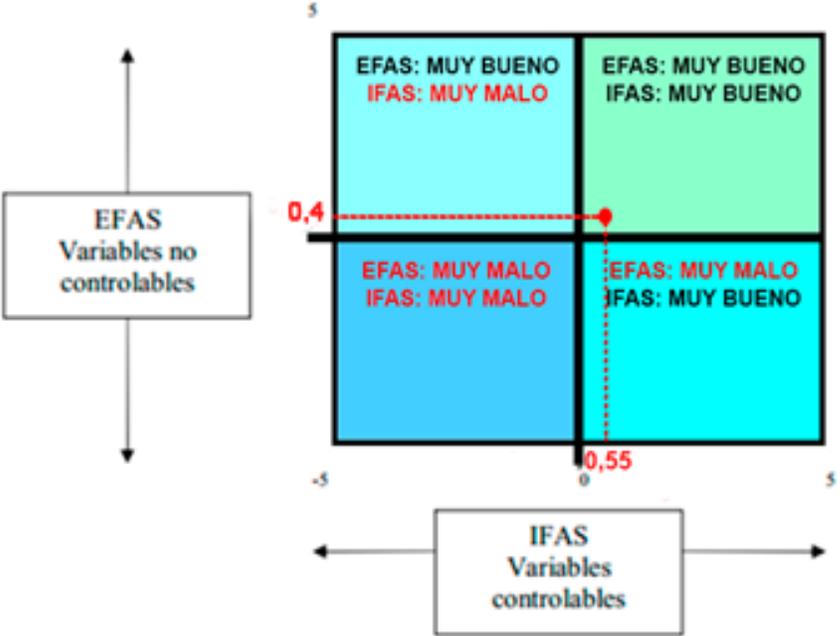
Actualmente, con los accesos a la conectividad que fueron aumentando en gran medida, las modas son aún más pasajeras. Es importante mantener satisfecho al usuario y a través de la comunicación hacerle sentir que es una app necesaria para su estilo de vida.

##### *ANEXO 6.3.4.4 Sensación de inseguridad generalizada*

La sensación de inseguridad crece constantemente en el país. Se puede ver en los resultados del índice de confianza en el gobierno. Éste subió interanualmente, pero si se observa el detalle se puede ver que la confianza en el poder judicial sigue cayendo año a año.

<b>OPORTUNIDADES + AMENAZAS</b>	<b>0,55</b>
---------------------------------	-------------

Teniendo en cuenta el análisis cuantitativo de los factores externos e internos, podemos ubicar el negocio según las estrategias más convenientes. En este caso son las estrategias DO, donde hay que aprovechar las oportunidades superando las debilidades. Sin embargo, vemos que el resultado no arroja una posición central en el cuadrante, sino una más bien neutral. Esto implica que hay que estar preparados porque un pequeño cambio tanto en el macro como en el microentorno, significaría un cambio de estrategias.



ANEXO 6.4 ANÁLISIS PEYEA

Macroentorno	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Estabilidad del entorno	0,88	0,8	0,704
Fuerza financiera	-3	0,2	-0,6
<b>Total</b>			<b>0,104</b>

Microentorno	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Análisis PORTER	2,615	0,5	1,3075
Perfil competitivo (F-D)	0,4	0,5	0,2
<b>Total</b>			<b>1,5075</b>



## ANEXO 7 MATRIZ ANSOFF

La empresa nace con el desarrollo de la app, por lo que sería el primer servicio ofrecido y también el primer mercado atendido. Según esta matriz, las estrategias recomendadas son de diversificación.



## ANEXO 8 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

### Anexo 8.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Determinar las características con las que debe cumplir la app para ser introducida en el mercado meta.

### Anexo 8.2 HIPÓTESIS

Es viable la oportunidad de insertar en el mercado una app para satisfacer la necesidad de lectura y de intercambia bajo costo en el mercado de personas nacidas entre 1980 y 1998, pertenecientes al NSE ABC1, C2 y o3.

### Anexo 8.3 OBJETIVOS

#### *Gerencial / Marketing:*

- Concluir la viabilidad del lanzamiento del producto en el mercado meta.

#### *Investigación:*

- Determinar los hábitos y costumbres del mercado meta sobre las apps y la lectura para obtener las variables a considerar en el lanzamiento.

#### *General:*

- Investigar sobre los hábitos de consumo de la categoría libros en nuestro mercado meta.
- Indagar sobre la aceptación y modo uso de la gente de aplicaciones móviles

*Específico:*

- Determinar el modelo de ingresos más aceptado para una app colaborativa.
- Determinar cuáles son las características necesarias para una app para que sea percibida como confiable y práctica.
- Analizar el grado de aceptación de la combinación planteada (tecnología y lectura en formato físico).
- Especificar qué es lo que priorizan los individuos a la hora de buscar un libro.
- Estimar cuánto dinero destinan como máximo a la compra de libros los integrantes del mercado meta.
- Analizar cuál sería el método de coordinación de encuentros más seguro y conveniente para los usuarios.
- Detectar cuales son los medios más utilizados para buscar información de un libro.
- Indagar sobre la importancia que los consumidores le otorgan al formato físico del libro, y por qué motivos utilizaría el formato digital.

Anexo 8.4 GUÍAS DE PAUTAS

Se elaboraron cuatro modelos de guías diferentes, con el objetivo de abarcar las opiniones necesarias de los distintos sectores. Las guías de pautas realizadas se idearon para recabar opiniones, conocimientos y experiencias de 4 tipos de individuos: 2 Heavy user (uno de libros y otro de aplicaciones móviles) 2 Expertos (uno en el mercado literario y otro en la tecnología digital).

**Guía de pautas de profundización para experto en tecnología digital.**

**Ficha del entrevistado**

Nombre y apellido: Ignacio Fernandez

Sexo: Hombre

Edad: 23 años

Lugar de residencia: CABA

Relación con el tema a investigar: Estudió Ingeniería en Sistemas en la UTN.

Preámbulo

Dar las gracias por la participación

Dar a conocer al entrevistado sobre el tema de la investigación y motivos

Preguntas introductorias

¿Cuál es su nombre?

Ignacio Fernández

¿A qué se dedica en el rubro de la tecnología digital?

Desarrollador especializado en PHP y MySQL

### Preguntas técnicas

¿Qué tendencia en la tecnología digital tiene más posibilidades de explotar en la Argentina?

Aplicaciones web orientadas a PyME

¿Qué requisitos hay que cumplir para introducir una aplicación móvil al mercado?

Bueno en primera instancia hay que tener una cuenta en las tiendas de apps, ya sea en la de Apple, Google o bueno, Windows hay que tener una cuenta y abonar el fee que te ponen.

También lógicamente hay que tener una idea original, que pegue, es muy difícil mantener a los usuarios y que no desinstalen tu app

Después más que nada hay cuestiones legales que si bien no son requisito super excluyente para propiamente lanzar una app es deseable tenerlos y cumplir con esos temas.

¿Qué métodos de recaudación de ingresos existen para este producto? ¿Cuál considera más conveniente para el mercado argentino?

Para ganar plata con tu app dependes de hacer el servicio pago, de la cantidad de descargas o de venta de información del uso de sus usuarios. El otro método lógicamente es la publicidad

Lo que te convenga lógicamente va a depender de tu app y del posicionamiento que le quieras dar, además tenés que tener en cuenta el target que apuntas.

Estimo que para vos lo mejor será la publicidad porque no creo que alguien quiera pagar por obtener libros, sabiendo que los podrían conseguir gratis. Además en este país no suelen pagar por apps.

¿Cómo se maneja el tema de la publicidad?

En Android vos podés poner a disposición tu espacio para que Google inserte la publicidad, en este punto, Google se maneja igual que en la web. Vos podés controlar la frecuencia con la que aparecen y la temática de las publicidades.

También lógicamente podés poner tu propia publicidad dentro de la app, eso lo tenés que ver con los desarrolladores.

¿Se cuenta con los recursos necesarios en el país para desarrollar una app que utilice geolocalización para su funcionamiento?

Si, claramente. Hoy en día casi todas las apps usan esta tecnología.

¿Qué considera que es lo más difícil o lo que suele traer problemas al momento de desarrollar una app y lanzarla al mercado?

Desde lo tecnológico poder lograr una buena usabilidad, lo que llamamos UX, que sea fácil, intuitivo, y también sobre todo lograr que funcione rápido, que sea ágil.

Desde lo comercial, creo que lo más difícil de lograr es retener a los usuarios en la app, hacer que no la desinstalen, buscar los mejores incentivos o los que más valoren para implementarlos y que se queden y sigan usándola.

¿Cuánto cuesta aproximadamente el desarrollo de una app?

Depende que tan rápido la quieras y qué recursos quieras destinar. Estimo que por lo que me contas, con 2 programadores y 1 diseñador en un mes lo podés tener listo, los sueldos de los desarrolladores van desde \$20.000 a \$30.000 por mes, depende que tan bueno y que tanto expertise tenga... además deberías tener en cuenta los costos que te conté de la tienda y de lo que sale el host del servidor que más o menos son 30 o 40 dólares por mes.

¿Cuántas personas son necesarias para mantener una app en el tiempo?

Nada, para mantenerla necesitas media persona por mes, es un proceso sencillo.

¿Qué aspectos considera que los individuos priorizan al utilizar una app?

Una vez que logramos que los usuarios se interesen en nuestra app, ya sea por innovadora o por su utilidad, según mi opinión y propia experiencia, las personas priorizan que sea rápido, fácil de usar y que sea gratis

En cuanto al plano legal, ¿existe algún ente regulador para este tipo de productos?

Bueno acá hay muchas cosas que hay que considerar... por un lado la idea en sí no se registra, pero el producto en sí funcionando se puede patentar. El ente que regula esto es el INPI, ahí tenés que ver todo lo que sea marcas registradas en general.

Por otro lado, el código fuente que sería la propiedad intelectual lo podés registrar también, así como la base de datos que generes de tus usuarios, esto no solo se registra sino también que se protege.

Tenés que tener en cuenta que todo esto lleva plata y tiempo, pero es útil tener aunque sea en proceso estas cuestiones para respaldarte legalmente.

¿Cuáles son los principales oferentes de apps en Argentina?

Están Odasoft para Apple, Portegno, Enye, pero también existen empresas que se llaman Software Factory a las cuales vos les vas con una idea y ellos te la desarrollan y lanzan, las más conocidas o las que más funcionan son Wolox, Sysgarage o Amalgama.

Si se tuviera que elegir únicamente una tienda (Apple, Android o Windows) de aplicaciones para ofrecer el producto, ¿cuál sería? ¿Por qué?

Windows la descartaría desde el vamos. Después entre Apple o Android, hay que tener en cuenta cosas como los fees que te ponen. En Apple hay que pagar una licencia anual y un monto mensual también, una cosa positiva que tiene es que para

registrarte en la tienda y descargar apps tenés que dejar si o si tu tarjeta de crédito lo cual supongo que facilitaría la venta de apps porque ya la tienen por default, con apretar un botón se la vendiste. Lo no tan positivo es que, para subir tu app al store, tenés que pasar por una aprobación de la gente de Apple, con lo cual retrasa un poco el proceso... esto en Google no lo tenés.

Va a depender mucho del posicionamiento que le quieras dar a tu app, pero a grandes rasgos cualquiera de las dos tiendas funciona bien.

### Cierre

Agradecimiento nuevamente al entrevistado por su participación.

## **Guía de Pautas de profundización para experto en el mercado literario**

### **Ficha del entrevistado**

Nombre y apellido: Federico Valotta

Sexo: Hombre

Edad: 23 años

Lugar de residencia: CABA

Relación con el tema a investigar: Trabaja de Asistente de Marketing en Grupo Planeta.

### Preámbulo

Dar las gracias por la participación

Dar a conocer al entrevistado sobre el tema de la investigación y motivos

### Preguntas introductorias

1. ¿Cuál es su nombre?

Mi nombre es Federico Adrián Valotta.

2. ¿A qué se dedica en el rubro editorial?

Trabajo como Asistente del área de Marketing dentro de Grupo Planeta. Mis tareas incluyen asistir no sólo al marketing de la editorial sino también al sector de publicidad y digital.

### Preguntas técnicas

3. ¿Cuál es la situación actual del mercado de libros en Argentina?

Si bien se habla de una baja en las ventas, por lo menos en la editorial no se ha sentido tan fuerte. (Por si les sirve de fuente: <http://www.lanacion.com.ar/1929877-los-subibajas-de-las-ventas-de-libros-en-un-escenario-dominado-por-la-incertidumbre>). Si

podemos notar un crecimiento dentro de lo que es el sector juvenil, a nivel oferta de títulos, y también se sigue manteniendo el porcentaje de ventas de ebooks (1-2%) y libros en papel.

4. ¿Qué cree que priorizan los usuarios a la hora de buscar un libro?

No solo buscan la novedad, sino también la calidad. Cada vez la gente lee más en otros idiomas, por lo que salir "tarde" con una traducción por ahí puede costar ciertas ventas. Por otra parte, no solo se busca una portada tal vez llamativa, si no que el contenido sea excelente. Si bien siguen y seguirán habiendo libros comerciales, también hay títulos para los "amantes de la literatura", que incluso sin tener la mejor portada, pueden llegar a cultivar bastante seguidores.

5. ¿Cuáles son los géneros más buscados por las personas?

En los últimos tiempos todo lo relacionado a la autoayuda, mindfulness y similares tuvo un auge. También los libros para colorear para adultos, eso por lo menos en el sector más adulto. En lo juvenil: los libros que traten temas tabús, o LGBT, y por supuesto, los libros de youtubers.

6. ¿Cómo se determina la estructura de precios de los libros?

No tengo información de esto porque no es de mi sector. Sé que hay una forma para establecer un precio mínimo

7. ¿Qué opina sobre Kindle o los libros electrónicos en general? ¿Representan un problema para las editoriales?

Personalmente no hago diferencia entre leer ebooks o libros en papel, sigo amando tenerlos en físico, pero mis brazos agradecen a veces tener un ebook de un libro de 1200 páginas (y no tener que estar haciendo pesas constantemente). Si tuviera un ereader, de seguro lo usaría muchísimo. Para las editoriales no representa un problema, ya que son las propias editoriales quienes realizan los ebooks y los ponen a la venta en las tiendas (aunque a veces la gente no sepa esto). A nivel ventas todavía acá en Argentina no están posicionadas (apenas un 2%, mientras que en EEUU esta cifra sube a un 20-30%).

8. ¿Considera que el intercambio de libros entre conocidos es actualmente un riesgo para el mercado?

Siempre han existido grupos de intercambio de libros, y el mercado no ha estado en riesgo. Tal vez el tema es que actualmente son más visibles porque suceden online.

9. Actualmente, ¿se realizan acciones para frenar que esta actividad crezca por parte de la industria?

No. O por lo menos no desde nuestra editorial. El intercambio de libros no es ilegal, ni rompe ninguna norma "ética" por lo que lanzar una campaña en contra de eso tal vez hasta nos juegue en contra.

10. En el caso de que creciera esta práctica, ¿qué acciones cree que se implementarían?

Como dije antes, siempre existió el intercambio, incluso existe el préstamo de una biblioteca pública hacia las personas, y en ningún momento, o por lo menos no que yo tenga conciencia, se ha hecho algo para impedirlo.

11. Si se instalara en el mercado un servicio que facilitara el intercambio de libros, ¿cree que las editoriales puedan ver esto como un nuevo canal de promoción para sus títulos nuevos?

No sé de qué forma se podría, pero si supongo que las editoriales crearían una forma para explotar eso a su favor.

### Cierre

Agradecimiento nuevamente al entrevistado por su participación.

### **Guía de pautas de profundización para heavy user de libros**

#### **Ficha del entrevistado**

Nombre y apellido: Lucía Peri

Sexo: Mujer

Edad: 22 años

Lugar de residencia: CABA

Relación con el tema a investigar: Lectora activa, heavy user de libros.

### Preámbulo

Dar las gracias por la participación

Dar a conocer al entrevistado sobre el tema de la investigación y motivos

### Preguntas introductorias

1. ¿Cuál es su nombre?

Lucía Peri

2. ¿Cuál es su edad?

22 años

3. ¿Cómo es un día en la semana normal en su vida?

A la mañana me despierto alrededor de los 8 am, desayuno. Luego voy al gimnasio aproximadamente una hora u hora y media. Almuerzo y voy a la facultad a la tarde. Estudio ingeniería ambiental en UCA.

4. ¿Qué actividades realiza en los momentos de ocio?  
Leo, veo alguna serie o trato de salir hacer algo.

#### Preguntas sobre libros

5. ¿Con qué frecuencia lee libros?  
Leo todos los días.

6. ¿Qué generó prefiere?  
Me gustan las novelas románticas y los libros de investigación científica relacionados con el ambientalismo.

7. ¿Cuál es el proceso por el cual selecciona sus lecturas?  
Suelo leer por recomendación o trato de buscar libros por internet relacionados con el tema en el que estoy interesada y leo reseñas y opiniones de otros lectores.

8. Al momento de adquirir un libro, ¿qué factores prioriza?  
Si conozco a alguien que lo tenga y me la quiera prestar sino lo compro. También depende de su extensión y de que tan interesada este, si es un libro corto para pasar el rato lo busco en internet y lo leo desde la computadora.

9. ¿Qué prefiere, leer en formato digital o físico? ¿Por qué? ¿Qué beneficios observa?  
Prefiero leer en formato físico. Me gusta la idea de no estar conectada con los aparatos electrónicos, un momento donde puedes desconectarte totalmente de la tecnología. También es más práctico, yo llevo un libro a todos lados que voy y puedo leerlo en cualquier lugar sin tener que estar preocupándome por la batería del dispositivo, por la inseguridad.

10. ¿Por qué medio adquiere los libros que elige?  
Ahora por medio de una Biblioteca, pero sino de alguien que me lo presta o los compro en alguna librería.

11. ¿Suele comentar los libros en Internet o con amigos? ¿Busca reseñas?  
Suelo comentar los libros entre amigas, si hay algún libro que me gustó mucho se los recomiendo. Hay algunas que les interesa también y se arman una buena conversación. No comento los libros en internet pero si suelo buscar reseñas.

12. ¿Qué piensa respecto del precio de libros nuevos? ¿Cuánto dinero destina a la compra de libros por mes?

Mi opinión sobre el precio de los libros es confusa. Al momento de ir a comprar un libro me parece muy caro el precio de algunos libros pero si lo pensás es algo que va a durar por mucho tiempo por lo tanto el valor termina siendo mínimo, pero si lo volvéis a pensar es algo que vas a leer una sola vez o dos veces. Entonces, si es algo que va a perdurar en el tiempo pero solo va a ser leído un par de veces no tiene sentido el precio.

13. ¿Tuviste dificultades para encontrar un libro? En caso de ser así, ¿cómo lo resolviste?

Nunca tuve dificultad de encontrar un libro, pero recuerdo que para los libros del colegio mi mamá iba a las ferias de libros en los parques para conseguirlos porque había veces que estaban agotados y otras que no estaba dispuesta a pagar por el precio del libro dos veces.

14. ¿Pensás del intercambio o préstamo de libros entre conocidos? ¿Lo hiciste alguna vez? ¿Lo volveríamos a hacer? ¿Por qué? (En caso que lo hayas hecho) ¿pensarías en intercambiar libros con gente que no conoce en un marco seguro?

Si lo he hecho y lo volvería hacer. Capaz el libro nunca volvió pero tampoco es algo que me molesta mucho porque es un libro que ya leí y que no creo que vuelva a leer y prefiero que lo lea otra persona antes de que este en el estante tirando facha. Si se me aseguran que es un marco seguro, obvio que intercambiaría libros con otra gente que no conozco.

15. ¿Utiliza asiduamente su celular? ¿Qué tipo de apps tiene descargadas? ¿Conoces alguna app móvil relacionada con libros? ¿La usas? ¿Por qué?

Si, uso mi celular todo el tiempo. No uso muchas aplicaciones, las únicas que tengo son Whatsapp e Instagram. Creo que hay una aplicación de Google que es Google Books pero la verdad nunca entre para ver cómo funcionaba. No las uso porque no estoy interesada en leer libros desde algún aparato electrónico.

## Cierre

Agradecimiento nuevamente al entrevistado por su participación.

## **Guía de pautas de profundización para heavy user de aplicaciones móviles**

### **Ficha del entrevistado**

Nombre y apellido: Pilar Goyeneche

Sexo: Mujer

Edad: 22 años

Lugar de residencia: CABA

Relación con el tema a investigar: Heavy user de tecnología móvil.

## Preámbulo

Dar las gracias por la participación

Dar a conocer al entrevistado sobre el tema de la investigación y motivos

## Preguntas introductorias

1. ¿Cuál es su nombre?

Pilar Goyeneche

2. ¿Cuál es su edad?

22 años

3. ¿Cómo es su día de semana normal?

Me despierto temprano para ir a la facultad los días que curso (estudio Medicina en la UBA) y como no tengo que ir mucho suelo tener bastante para estudiar en mi casa. A la tardecita le suelo dar clases particulares a nenitos de primaria y después depende el día voy a escalada y vuelvo a casa a cenar con mi familia.

4. ¿Qué actividades realiza en sus momentos de ocio?

Me gusta mucho ir a escalar, voy a un lugar que queda por el centro pero cada tanto los fines de semana hacemos viajes para escalar al aire libre; también me gusta mucho leer y ver películas o series y juntarme con mis amigas, obvio.

## Preguntas sobre apps

5. ¿Qué marca y modelo de celular posee? ¿Por qué eligió ese celular?

Huawei p8 lite, lo elegí porque es un celular que tiene una relación precio—calidad excelente.

6. ¿Cuántas apps tiene descargadas en su celular?

Actualmente tengo 29 aplicaciones descargadas en uso, además están las que vienen predeterminadas con el celular que nunca toqué.

7. ¿Qué categoría de apps son sus favoritas (estilo de vida, juegos, productividad)?

Mis favoritas son por lejos las de estilo de vida y productividad, sobre todo las que te organizan las cosas de la vida diaria.

8. ¿Podría mencionar las que más utiliza?

Facebook, Whatsapp. BA Còmo llego, Google Docs, Keep, Calendar, Lovecycles

9. ¿Cómo es el proceso mediante el cual decide descargar determinada app? ¿Qué lo lleva a hacerlo?

Me las descargo cuando siento que necesito una app para facilitarme alguna tarea, por ejemplo, llevar un registro de los gastos en hago... el 90% de las veces lo único que tengo encima es el celular como para ir anotándolos, por eso me descargué Wallet. También por ejemplo durante viajes me descargué distintos tipos de mapas y guías de los diferentes países o ciudades.

10. ¿Qué es lo que lo lleva a eliminar las apps de su celular?

No usarlas.

11. ¿Podría afirmar que las apps facilitan su vida?

Sí, no podría decir que no puedo vivir sin ellas, pero definitivamente me facilitan muchísimas cosas.

12. ¿Qué beneficios resaltaría de la utilización de apps?

Que están en el celular y es algo que siempre tenés encima, a eso súmale que siempre hay una app para cualquier necesidad que te surja en cualquier momento y es facilísimo bajárselas y te lleva muy poco tiempo. Me facilitan tareas básicas y me ayudan muchísimo a organizarme

13. ¿Ha leído alguna vez un libro por algún dispositivo electrónico? ¿Qué opina al respecto?

Sí, he leído muchos ebooks, ya sea por el iPad y por el Kindle. Me parece increíble, es muy práctico y muy barato teniendo en cuenta lo caros que son los libros hoy en día.

14. ¿Está familiarizado con el término geolocalización? En caso de ser positivo, ¿Qué aplicaciones posee que la utilicen?

Sí, creo que el 99% de las apps tienen alguna funcionalidad que incluya geolocalización.

15. ¿Qué opinaría sobre una app que permita intercambiar posesiones con otras personas según la ubicación y los gustos de cada uno? ¿Piensa que podría funcionar en Argentina?

Sí, pienso que podría funcionar según qué posesiones...

Particularmente libros dependería... creo que podría funcionar entre los que leen libros de papel más que nada ya que los que leen por dispositivos electrónicos tienen acceso a cualquier libro en cualquier momento.

### Cierre

Agradecimiento nuevamente al entrevistado por su participación.

ANEXO 8.5 CUADRO DE EMERGENTES (INSIGHTS)

<u>Entrevistado</u>	<u>Emergentes</u>
<p>Experto en tecnología digital. Ignacio Fernandez</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El más grande desafío de las apps es la retención de los usuarios.</li> <li>• Los individuos valoran que sea rápida, fácil y gratuita.</li> <li>• Además de la publicidad, existen otros modelos de ingresos como la venta de bases de datos de los usuarios.</li> <li>• Con un empleado sólo es posible mantener en funcionamiento la app, no es un proceso que requiera mucha dedicación.</li> <li>• Windows Phone está descartada desde un principio para las apps.</li> <li>• Cada tienda virtual está relacionada con distintos tipos de posicionamiento.</li> </ul>
<p>Experto en el mercado literario. Federico Valotta</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los libros más buscados tratan sobre temas actuales en la sociedad. Sin embargo, existen títulos clásicos o con una reputación que les permite seguir manteniendo ventas.</li> <li>• Las editoriales no se sienten afectadas por el intercambio de libros ya que siempre ha existido, no se realizan acciones para frenarlo porque no es ilegal ni antiético.</li> <li>• En caso de salir un servicio que facilite el intercambio de libros, las editoriales crearían una forma para explotarlo a su favor.</li> </ul>
<p>Heavy user de libros. Lucía Peri</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La fidelidad al formato físico dependerá del tipo de libro que se busca. Si se necesita para el corto plazo, es más probable que se opte por el formato digital o no se destinen recursos a comprarlo.</li> <li>• El intercambiar libros físicos y comentar sobre ellos se transformó en una actividad social, presente en los círculos de las personas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El precio de los libros actual no está totalmente justificado por el valor que perciben los usuarios.</li> <li>• Para elegir qué leer se acude a internet o a recomendaciones de amigos y se leen reseñas.</li> <li>• Los libros que se dificultan encontrar son los de material educativo, se asiste a parques o ferias para comprarlos usados o no pagar precios excesivos.</li> <li>• No es molesto que el libro no vuelva porque prefiere que lo lea otra persona a que esté en un estante de decoración.</li> </ul>
<p>Heavy user de apps. Pilar Goyeneche</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La necesidad de una nueva app surge en el día a día, con inquietudes cotidianas.</li> <li>• Las apps son valoradas como un servicio útil al resumir en un dispositivo objetos y modos de realizar actividades cotidianas.</li> <li>• Siempre hay una app para facilitar las cosas y es fácil de bajar y usar.</li> <li>• La geolocalización es un atributo ya adoptado como normal por los usuarios de apps.</li> <li>• La app planteada podría funcionar entre los que prefieren libros físicos y no entre los que tienen arraigada la lectura digital.</li> </ul>

## **ANEXO 9 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA**

### **ANEXO 9.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Verificar si el servicio va a ser aceptado entre los individuos del mercado meta.

### **ANEXO 9.2 HIPÓTESIS**

Existe una oportunidad de introducir el servicio en el mercado de jóvenes y adultos (de 16 a 40 años) pertenecientes a familias de NSE ABC1, C2, y C3..

### **ANEXO 9.3 OBJETIVO GENERAL**

- Determinar el grado de aceptación del servicio propuesto

### **ANEXO 9.4 LISTADO DE INTERROGANTES**

- Detectar las principales preferencias del cliente en el momento de selección de un libro.
- Detectar cuales son los usos más frecuentes para una app.

- Determinar la intención de compra del servicio para luego calcular la demanda potencial.
- Determinar cuáles son los medios de comunicación más vistos para publicitar el servicio.
- Especificar modelo de ingresos preferido por el cliente.
- Analizar cuáles son los atributos que debe tener la app para que el cliente la considere confiable.

### ANEXO 9.5 TAMAÑO DE MUESTRA

La fórmula utilizada para el cálculo del tamaño muestral es la que considera a la población como infinita, ya que es mayor a 10.000 habitantes.

$$n = \frac{Z^2 p \times q}{e^2}$$

**p= probabilidad de éxito= 0,5**

**q= probabilidad de fracaso= 0,5**

**e= error muestral= 0,05**

**Z= 1,96**

**Tamaño de la muestra= 385 habitantes**

### ANEXO 9.6 Ficha técnica de la recolección de datos

Trabajo de Campo: Septiembre de 2016 - Octubre de 2016

Sistema de Consulta:

a. Técnica de Relevamiento  
Formularios de encuesta auto-administrada

b. Instrumento de Recolección cuantitativo

Formularios de encuesta con preguntas cerradas y abiertas, dicotómicas y escalas actitudinales.

## ANEXO 9.7 Guía de pautas

### **Lectura y Tecnología móvil**

#### **\*Obligatorio**

1. Edad \*
    - ~ Menor de 18
    - ~ Entre 18 y 30
    - ~ Entre 31 y 40
    - ~ Entre 41 y 60
    - ~ Más de 60
  2. Sexo \*
    - ~ Femenino
    - ~ Masculino
  3. Estado Civil \*
    - ~ Soltero
    - ~ Casado
  4. Ingresos mensuales
    - ~ \$0 hasta \$5.000
    - ~ \$5.001 hasta \$15.000
    - ~ \$15.001 hasta \$25.000
    - ~ \$25.001 hasta \$35.000
    - ~ \$35.001 o más.
  5. ¿Cuál es el último nivel educativo que estas cursando o alcanzaste? \*
    - ~ Secundario completo
    - ~ Secundario incompleto
    - ~ Terciario completo
    - ~ Terciario incompleto
    - ~ Universitario incompleto
    - ~ Universitario completa
    - ~ Posgrado
  6. Ocupación \*
    - ~ Estudiante
    - ~ Empleado
    - ~ Estudiante y empleado
  7. Zona de Residencia \*
    - ~ CABA
    - ~ GBA
    - ~ Otra: \_\_\_\_\_
- Datos sobre Apps
8. ¿Tenes un smartphone? \*
    - ~ Sí
    - ~ No
  9. ¿Qué marca tenes? \*
    - ~ iPhone
    - ~ Motorola
    - ~ Samsung

- ~ Huawei
  - ~ Nokia
  - ~ LG
  - ~ Otra:
10. ¿Descargás apps a tu smartphone? \*
- ~ Si
  - ~ No
11. ¿Qué tipo de apps descargás? (podés marcar más de uno) \*
- ~ Juegos
  - ~ Sociales
  - ~ Fotografía
  - ~ Música
  - ~ Compras
  - ~ Entretenimiento
12. ¿Cómo elegís las apps que te descargás? (podés marcar más de una) \*
- ~ Me la recomendó un conocido
  - ~ Está de moda
  - ~ Lo vi en un anuncio en redes sociales
  - ~ Lo vi en un anuncio de otra app
  - ~ La encontré en los recomendados del portal de descargas (de Android o IOS) y me llamó la atención
  - ~ Googlee qué apps me podían ayudar en determinado tema
  - ~ Otro: \_\_\_\_\_
13. Ordena según tus preferencias las siguientes características que priorizas en el momento de la descarga de apps, considerando 1 como el de mayor importancia y 7 el de menor importancia (tenés que jerarquizar, no podés repetir el mismo número para 2 categorías) \*
- ~ Me sirve para algún fin útil
  - ~ Tamaño (peso en el celular)
  - ~ Precio
  - ~ Si sus conocidos la tienen
  - ~ Es fácil de usar
  - ~ Me divierte
  - ~ No tener que compartir ni vincular muchos datos con la app
14. ¿Alguna vez descargaste una app paga? \*
- ~ No (salteá la siguiente pregunta)
  - ~ Sí (para descargarla pagué)
  - ~ Descargué una gratuita y luego pagué por contenido extra
15. ¿Cuál? ¿Qué contenido extra obtuviste?
- 
16. ¿En qué momento utilizas mayormente las apps (sin considerar Whatsapp)? \*
- ~ Mañana
  - ~ Tarde
  - ~ Noche
  - ~ Es indistinto. Las utilizo constantemente.
17. ¿Qué apps usas todos los días? (se puede seleccionar más de uno) \*
- ~ Whatsapp
  - ~ Redes Sociales

- ~ Juegos
  - ~ Estilo de vida (Por ejemplo: alarmas, Tinder, Club La Nación, etc.)
  - ~ Otro: \_\_\_\_\_
18. ¿Por qué desinstalas tus apps? (podes seleccionar más de uno) \*
- ~ Me ocupan mucho lugar
  - ~ Me aburrieron
  - ~ No me sirven de nada
  - ~ Pasaron de moda
  - ~ Otro: \_\_\_\_\_
19. ¿Cuánto tiempo esperas para desinstalar la app si no te convence? \*
- ~ Horas
  - ~ Menos de una semana
  - ~ Menos de un mes
  - ~ Más de un mes
- Datos sobre Lectura
20. ¿Lees libros? \*
- ~ Sí
  - ~ No
21. ¿Te gusta leer reseñas de libros antes de decidirte por leer uno? \*
- ~ Si
  - ~ No
22. ¿Cómo decidís cuál será tu próxima lectura? (podés marcar más de una) \*
- ~ Busca en internet comentarios o reseñas
  - ~ Pregunta a amigos
  - ~ Googlea por géneros o autores preferidos
  - ~ Sigue algún líder de opinión que recomendando libros.
  - ~ Va a la librería y pide recomendaciones
  - ~ Otro: \_\_\_\_\_
23. ¿Qué tipo de libros preferís? (podés marcar más de una) \*
- ~ Novelas
  - ~ Comics
  - ~ De historia
  - ~ Especializados (material educativo)
  - ~ Cuentos
  - ~ Policial
  - ~ Autoayuda
  - ~ Otro: \_\_\_\_\_
24. ¿En qué formato preferís leer? \*
- ~ El libro físico
  - ~ En formato digital (ebook/Kindle/etc)
25. ¿Por qué? \*
- \_\_\_\_\_
26. ¿Cómo obtenés el libro una vez que te decidiste por uno? \*
- ~ Voy a una librería a comprarlo
  - ~ Pregunto si algún amigo lo tiene
  - ~ Lo compro por internet
  - ~ Otro: \_\_\_\_\_

27. Califica las características que privilegia a la hora de obtener un libro, siendo 1 la más relevante y 5 la menos relevante \*
- ~ Obtenerlo fácilmente, sin realizar mucho esfuerzo.
  - ~ El precio
  - ~ Que sea nuevo (no usado)
  - ~ El título del libro (es decir, que sea precisamente lo que buscaba)
  - ~ El género del libro
  - ~ Obtenerlo fácilmente, sin realizar mucho esfuerzo.
  - ~ El precio
  - ~ Que sea nuevo (no usado)
  - ~ El título del libro (es decir, que sea precisamente lo que buscaba)
  - ~ El género del libro
28. ¿Cuánto dinero gastaste en el último libro que compraste? \*
- ~ Menos de \$100
  - ~ Entre \$100 y \$200
  - ~ Entre \$200 y \$300
  - ~ Más de \$300
  - ~ No recuerdo
29. ¿Alguna vez intercambiaste libros con conocidos? \*
- ~ Si
  - ~ No (salteá la siguiente pregunta)
30. ¿Cuál de estas expresiones se asemeja más a tu opinión al momento de intercambiar libros con conocidos?
- ~ Es una solución perfecta para conseguir los libros que me gustan
  - ~ Ahorro plata, pero no es muy práctica
  - ~ Ahorro plata y tiempo en buscar el libro
  - ~ Lo uso como último recurso, prefiero comprar el libro nuevo
- Datos sobre el Servicio
31. Si aparece en el mercado una app que permite organizar intercambios de libros físicos y matchear según preferencias (libros que busco o que tengo) y cercanía entre las personas en un entorno seguro, vos... \*
- ~ Definitivamente la descargaría (salteá la siguiente pregunta)
  - ~ Probablemente la descargaría (salteá la siguiente pregunta)
  - ~ Podría o no descargarla
  - ~ Probablemente no la descargaría
  - ~ Definitivamente no la descargaría
32. ¿Por qué no la descargarías? (podés seleccionar más de uno)
- ~ No me interesaría
  - ~ Prefiero comprar los libros
  - ~ No me parece seguro
  - ~ Me resulta muy extraño
  - ~ Otro: \_\_\_\_\_
33. ¿Qué ventajas le encontrás? (podes marcar más de una) \*
- ~ Ahorra tiempo
  - ~ Es práctica
  - ~ Ahorro plata
  - ~ Es segura

- ~ Es un método moderno para obtener libros
  - ~ Puedo conocer personas con los mismos intereses
  - ~ Puedo ser parte de una comunidad de lectores
  - ~ Ninguna, no la usaría
  - ~ Otro: \_\_\_\_\_
34. Indica tu opinión sobre la app propuesta, respecto a la practicidad para conseguir libros \*
- Para nada práctico 1 2 3 4 5 6 7 Muy práctico
35. ¿Pagarías un monto mensual para poder usar esta app? \*
- ~ Si
  - ~ No (salteá la siguiente pregunta)
  - ~ Tal vez
36. ¿Cuánto dinero mensual destinarías?
- ~ Menos de \$40
  - ~ Entre \$40 y \$60
  - ~ Entre \$61 y \$80
  - ~ Entre \$81 y \$100
  - ~ Más de \$100
37. ¿Te sentirías seguro utilizando la app? \*
- ~ Si
  - ~ No
  - ~ Tal vez
38. ¿Estarías dispuesto a cargar tus preferencias en cuanto a libros (los que busca y los que tiene)? \*
- ~ Si
  - ~ No
  - ~ Tal vez
39. ¿Estarías dispuesto a vincular su cuenta con Facebook para ver los amigos en común con la persona que realiza el intercambio? \*
- ~ Si
  - ~ No
  - ~ Tal vez
40. ¿Te gustaría generar círculos de intercambio privados al que se acceda sólo por invitación? \*
- ~ Si
  - ~ No
  - ~ Me es indistinto, puedo cambiar con cualquiera, lo conozca o no.
41. ¿Estarías dispuesto a cargar los datos de su Tarjeta de Crédito como medida de seguridad (no sería utilizada sin tu consentimiento)? \*
- ~ Si
  - ~ No
  - ~ Tal vez
42. ¿Cómo te gustaría que se produzca el encuentro para el intercambio? \*
- ~ Prefiero que existan puntos de encuentro predeterminados (cafeterías, librerías)
  - ~ Prefiero acordarlo yo, según mi comodidad.
  - ~ Otra: \_\_\_\_\_
43. ¿Preferirías que tu libro vuelva luego de determinado tiempo o que el intercambio sea definitivo? \*

- ~ Quiero que mi libro vuelva.
- ~ No es necesario, cada uno se queda con el libro que intercambié. (saltea la siguiente pregunta)
- ~ Me es indistinto.
- 44. ¿Cuánto considerarás que debería durar el intercambio?
  - ~ Una semana
  - ~ Dos semanas
  - ~ Tres semanas
  - ~ Un mes
  - ~ Más de un mes
- 45. ¿Te gustaría que se pueda puntuar y dejar comentarios para cada usuario según como se dió el intercambio y el estado del libro entregado? \*
  - ~ Sí, me gustaría puntuar y comentar
  - ~ No lo veo necesario.
  - ~ Tal vez.

### ANEXO 9.8 Procesamiento

Los formularios de las encuestas fueron realizados y enviados digitalmente a través de la plataforma Google Forms. El posterior procesamiento se realizó mediante tablas dinámicas en Excel para poder facilitar el manejo y entendimiento de la gran cantidad de datos. A continuación, se exponen los cuadros más relevantes que se desprenden de los resultados y tabulación de las encuestas.

**CUADRO 1. Posesión de smartphone, lee libros, sexo y ocupación**

Edad		Entre 18 y 30		
Count of Edad	Column Labels	No	Sí	Grand Total
Row Labels				
<input type="checkbox"/> <b>Femenino</b>		<b>6%</b>	<b>64%</b>	<b>70%</b>
<input type="checkbox"/> <b>No</b>		<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>
Empleado		0%	0%	0%
Estudiante		0%	1%	1%
Estudiante y empleado		0%	0%	0%
<input type="checkbox"/> <b>Sí</b>		<b>5%</b>	<b>63%</b>	<b>68%</b>
Empleado		0%	5%	5%
Estudiante		2%	32%	34%
Estudiante y empleado		3%	25%	28%
<input type="checkbox"/> <b>Masculino</b>		<b>4%</b>	<b>26%</b>	<b>30%</b>
<input type="checkbox"/> <b>Sí</b>		<b>4%</b>	<b>26%</b>	<b>30%</b>
Empleado		1%	2%	3%
Estudiante		1%	13%	14%
Estudiante y empleado		1%	11%	12%
<b>Grand Total</b>		<b>9%</b>	<b>91%</b>	<b>100%</b>

CUADRO 2. De los que leen libros y tiene smartphone - edad e ingresos.

¿Tenes un smartphone?	Sí	
¿Lees libros?	Sí	

Count of Ingresos mensuales	Column Labels					Grand T
Row Labels	Entre 18 y 30	Entre 31	Entre 41 y 60	Menor de		
\$0 hasta \$5.000	48%	0%	0%	1%		49%
\$15.001 hasta \$25.000	8%	2%	1%	0%		11%
\$25.001 hasta \$35.000	3%	1%	1%	0%		5%
\$35.001 o más.	2%	1%	1%	0%		4%
\$5.001 hasta \$15.000	30%	1%	0%	0%		32%
<b>Grand Total</b>	<b>92%</b>	<b>5%</b>	<b>3%</b>	<b>1%</b>		<b>100%</b>

CUADRO 3. De los que tienen smartphone - Descargan apps y edad

¿Tenes un smartphone?	Sí	
-----------------------	----	--

Count of ¿Descargás apps a tu sma	Column Labels					Grand
Row Labels	Entre 18 y 30	Entre	Entre 41 y 60	Menor de		
No	0%	0%	0%	24%		25%
Si	69%	4%	2%	1%		75%
<b>Grand Total</b>	<b>69%</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>	<b>25%</b>		<b>100%</b>

CUADRO 4. De los que tienen smartphone y descargan apps - Marca de celular e ingresos.

¿Tenes un smartphone?	Sí	
¿Descargás apps a tu smartphone?	Si	

Cuenta de Estado Civil	Column Labels						Grand Total
Row Labels	\$0 hasta \$5.000	\$15.001 hasta \$25.000	\$25.001 hasta \$35.000	\$35.001 o más.	\$5.001 hasta \$15.000	(blank)	
<b>Entre 18 y 30</b>	<b>51%</b>	<b>9%</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>	<b>34%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>
Huawei	3%	1%	0%	0%	3%	0%	6%
iPhone	27%	5%	2%	1%	19%	0%	54%
Motorola	6%	1%	1%	0%	5%	0%	13%
Nokia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Samsung	14%	2%	1%	0%	6%	0%	24%
Sony	1%	0%	0%	0%	1%	0%	2%
<b>Grand Total</b>	<b>51%</b>	<b>9%</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>	<b>34%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>

CUADRO 5. Percepción del intercambio de libros con conocidos

Edad	Entre 18 y 30	
------	---------------	--

Count of ¿Alguna vez intercambiaste libros con conocidos?	Column Labels				Grand Total
Row Labels	Ahorro plata pero no es muy práctica	Ahorro plata y tiempo en buscar el libro	Es una solución perfecta para conseguir los libros que me gustan	Lo uso como último recurso, prefiero comprar el libro nuevo	
Si	6%	39%	28%	27%	100%
<b>Grand Total</b>	<b>6%</b>	<b>39%</b>	<b>28%</b>	<b>27%</b>	<b>100%</b>

**CUADRO 6. Utilización de apps a lo largo del día**  
 Edad Entre 18 y 30

Row Labels	Count of ¿En qué momento utilizas mayormente las
Es indistinto. Las utilizo constant	76%
Mañana	1%
Noche	20%
Tarde	3%
<b>Grand Total</b>	<b>100%</b>

**CUADRO 7. Cuánto tiempo esperan para desinstalar las apps e intención de descarga**  
 Edad Entre 18 y 30

Row Labels	Definitivamente la descargaría (salteá la siguiente pregunta)	Definitivame nte no la	Podría o no descargarla	Probablemente la descargaría (salteá la	Probablemente no la descargaría	(blank)	Grand Total
Horas	3%	3%	9%	11%	6%	5%	38%
Más de un mes	6%	0%	4%	20%	1%	1%	33%
Menos de un mes	2%	1%	1%	4%	1%	1%	10%
Menos de una semana	2%	2%	5%	3%	4%	2%	18%
(blank)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Grand Total</b>	<b>13%</b>	<b>7%</b>	<b>20%</b>	<b>38%</b>	<b>13%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>

**CUADRO 8. Preferencia por generar círculos de intercambio privados**  
 Edad Entre 18 y 30

Row Labels	Count of ¿Te gustaría generar círculos de intercambio privados al que se acceda sólo por invitación?
Me es indistinto, puedo cambiar con cualquiera, lo conozca o no.	16%
No	14%
Si	70%
<b>Grand Total</b>	<b>100%</b>

**CUADRO 9. De los que descargan apps - sentimiento de seguridad al usar la app**  
 Edad Entre 18 y 30  
 ¿Tenes un smartphone? Sí  
 ¿Descargás apps a tu smartphon Si

Row Labels	Count of ¿Te sentirías seguro utilizando la app?2
No	15%
Si	43%
Tal vez	42%
<b>Grand Total</b>	<b>100%</b>

**CUADRO 10.** De los que tienen smartphone - preferencia por lectura de reseñas de libros

Edad	Entre 18 y 30	
¿Tenes un smartphone?	Sí	

Row Labels	Count of ¿Te gusta leer reseñas de libros antes de decidirte por	
No		18%
Si		82%
<b>Grand Total</b>		<b>100%</b>

**CUADRO 11.** De los que tienen smartphone - quiénes leen material especializado

Edad	Entre 18 y	
¿Tenes un smartphone?	Sí	

Count of Ocupación	Column La				
Row Labels	Empleado	Estudiante	Estudiante y empleado	Grand Total	
Comics, De historia, Especializados (material educativo)			1		1
Comics, Especializados (material educativo)			1		1
De historia, Especializados (material educativo)			2	4	6
Especializados (material educativo)			5	8	13
Especializados (material educativo), Autoayuda	1				1
Especializados (material educativo), autobiografías			1		1
Especializados (material educativo), Cuentos			1	1	2
Especializados (material educativo), Policial	1		37	22	60
Novelas, Comics, Especializados (material educativo)			1		1
Novelas, De historia, Especializados (material educativo)				1	1
Novelas, De historia, Especializados (material educativo), Autoayuda	1				1
Novelas, De historia, Especializados (material educativo), Cuentos			1		1
Novelas, De historia, Especializados (material educativo), Cuentos, Policial				2	2
Novelas, De historia, Especializados (material educativo), Cuentos, Policial, Autoayuda			3		3
Novelas, De historia, Especializados (material educativo), Policial	1			1	2
Novelas, Especializados (material educativo)	3		7	2	12
Novelas, Especializados (material educativo), Autoayuda			1	3	4
Novelas, Especializados (material educativo), Cuentos	1		3		4
Novelas, Especializados (material educativo), Cuentos, Policial			2		2
Novelas, Especializados (material educativo), Cuentos, Policial, Autoayuda			1		1
Novelas, Especializados (material educativo), Policial			4		4
Novelas, Especializados (material educativo), Policial, Autoayuda				1	1
<b>Grand Total</b>	<b>8</b>		<b>71</b>	<b>45</b>	<b>124</b>

CUADRO 12. De los que tienen smartphone - preferencia por formato de libro

¿Tenes un smartphone?	Sí	
Edad	Entre 18 y 30	

Row Labels	Count of ¿En que formato preferís leer?
El libro físico	90%
En formato digital (ebook/Kindle/etc)	10%
<b>Grand Total</b>	<b>100%</b>

CUADRO 13. Tipo de aplicaciones que descargan

Edad		Entre 18 y 30
Count of ¿Qué tipo de apps descargás? (podés marcar más de uno)	Column Labels	
Row Labels	Si	
Fotografía, Compras		1
Fotografía, Compras, Entretenimiento		1
Fotografía, Música, Entretenimiento		1
Juegos		1
Juegos, Compras		1
Juegos, Compras, Entretenimiento		1
Juegos, Entretenimiento		1
Juegos, Fotografía, Entretenimiento		1
Juegos, Música		1
Juegos, Sociales		15
Juegos, Sociales, Compras		1
Juegos, Sociales, Compras, Entretenimiento		1
Juegos, Sociales, Entretenimiento		13
Juegos, Sociales, Fotografía		48
Juegos, Sociales, Fotografía, Compras		2
Juegos, Sociales, Fotografía, Compras, Entretenimiento		3
Juegos, Sociales, Fotografía, Entretenimiento		5
Juegos, Sociales, Fotografía, Música		14
Juegos, Sociales, Fotografía, Música, Compras		58
Juegos, Sociales, Fotografía, Música, Compras, Entretenimiento		28
Juegos, Sociales, Fotografía, Música, Entretenimiento		11
Juegos, Sociales, Música		16
Juegos, Sociales, Música, Compras		1
Juegos, Sociales, Música, Compras, Entretenimiento		3
Juegos, Sociales, Música, Entretenimiento		10
Música		1
Música, Compras, Entretenimiento		1
Sociales		20
Sociales, Compras		2
Sociales, Entretenimiento		7
Sociales, Fotografía		18
Sociales, Fotografía, Compras		1
Sociales, Fotografía, Entretenimiento		7
Sociales, Fotografía, Música		52
Sociales, Fotografía, Música, Compras		4
Sociales, Fotografía, Música, Compras, Entretenimiento		4
Sociales, Fotografía, Música, Entretenimiento		8
Sociales, Música		18
Sociales, Música, Compras		1
Sociales, Música, Compras, Entretenimiento		9
Sociales, Música, Entretenimiento		11
<b>Grand Total</b>		<b>402</b>

Cuadro 14. De los que tienen entre 18 y 40 - posesión de smartphone y lectura de libros

Edad (Multiple Items)

Count of ¿Tenes un smartphone?	Column Labels		
Row Labels	No	Sí	Grand Total
No	0%	1%	2%
Sí	9%	89%	98%
<b>Grand Total</b>	<b>9%</b>	<b>91%</b>	<b>100%</b>

CUADRO 15. Los individuos pagan por descargarse apps

Edad (All)

Count of ¿Alguna vez descargaste una app paga?	
Descargué una gratuita y luego pagué por contenido extra	6%
No (salteá la siguiente pregunta)	81%
Sí (para descargala pagué)	11%
Sí (para descargala pagué), Descargué una gratuita y luego pagué por contenido extra	2%
<b>Grand Total</b>	<b>100%</b>

CUADRO 16. Dinero destinado al último libro comprado

Count of ¿Cuánto dinero gastaste en el último libro que compraste?	
Entre \$100 y \$200	31%
Entre \$200 y \$300	37%
Más de \$300	19%
Menos de \$100	4%
No recuerdo	10%
<b>Grand Total</b>	<b>100%</b>

CUADRO 17. Cómo se da la elección de descarga de apps.

Edad		Entre 18 y 30
Row Labels		Count of ¿Cómo elegís las apps que te descargás? (podés marcar más de una)
Busco por palabras claves la app que necesito en el appstore y luego veo las puntuaciones		1
Está de moda		35
Está de moda, Googlee qué apps me podían ayudar en determinado tema		10
Está de moda, La encontré en los recomendados del portal de descargas (de Android o IOS) y me llamó		14
Está de moda, La encontré en los recomendados del portal de descargas (de Android o IOS) y me llamó la atención, Googlee qué apps me podían ayudar en determinado tema		4
Está de moda, Lo vi en un anuncio en redes sociales		5
Está de moda, Lo vi en un anuncio en redes sociales, La encontré en los recomendados del portal de descargas (de Android o IOS) y me llamó la atención		5
Está de moda, Lo vi en un anuncio en redes sociales, Lo vi en un anuncio de otra app		9
Está de moda, Lo vi en un anuncio en redes sociales, Lo vi en un anuncio de otra app, La encontré en los recomendados del portal de descargas (de Android o IOS) y me llamó la atención		1
Está de moda, No se		1
Googlee qué apps me podían ayudar en determinado tema		10
Googlee qué apps me podían ayudar en determinado tema, Como herramienta		2
Googlee qué apps me podían ayudar en determinado tema, Me resultan útiles y productivos		1
La encontré en los recomendados del portal de descargas (de Android o IOS) y me llamó la atención		22
La encontré en los recomendados del portal de descargas (de Android o IOS) y me llamó la atención, Googlee qué apps me podían ayudar en determinado tema		9
Lo vi en un anuncio de otra app		1
Lo vi en un anuncio de otra app, Googlee qué apps me podían ayudar en determinado tema		1
Lo vi en un anuncio de otra app, La encontré en los recomendados del portal de descargas (de Android o IOS) y me llamó la atención		2
Lo vi en un anuncio en redes sociales, La encontré en los recomendados del portal de descargas (de Android o IOS) y me llamó la atención		1
Lo vi en un anuncio en redes sociales, La encontré en los recomendados del portal de descargas (de Android o IOS) y me llamó la atención, Googlee qué apps me podían ayudar en determinado tema		1
Lo vi en un anuncio en redes sociales, Lo vi en un anuncio de otra app, La encontré en los recomendados del portal de descargas (de Android o IOS) y me llamó la atención		1
Me descargo aplicaciones que me interesan		1
Me la recomendó un conocido		20
Me la recomendó un conocido, Está de moda		46
Me la recomendó un conocido, Está de moda, busco una palabra en el portal de descargas y me recomienda aplicaciones		1
Me la recomendó un conocido, Está de moda, Googlee qué apps me podían ayudar en determinado		8
Me la recomendó un conocido, Está de moda, Intereses personales		1
Me la recomendó un conocido, Está de moda, La encontré en los recomendados del portal de descargas (de Android o IOS) y me llamó la atención		32
Me la recomendó un conocido, Está de moda, La encontré en los recomendados del portal de descargas (de Android o IOS) y me llamó la atención, Googlee qué apps me podían ayudar en determinado tema		8
Me la recomendó un conocido, Está de moda, Lo vi en un anuncio de otra app		1
Me la recomendó un conocido, Está de moda, Lo vi en un anuncio de otra app, La encontré en los recomendados del portal de descargas (de Android o IOS) y me llamó la atención		1
Me la recomendó un conocido, Está de moda, Lo vi en un anuncio en redes sociales		5
Me la recomendó un conocido, Está de moda, Lo vi en un anuncio en redes sociales, La encontré en los recomendados del portal de descargas (de Android o IOS) y me llamó la atención		3
Me la recomendó un conocido, Está de moda, Lo vi en un anuncio en redes sociales, Lo vi en un anuncio de otra app, La encontré en los recomendados del portal de descargas (de Android o IOS) y me llamó la atención		1
Me la recomendó un conocido, Googlee qué apps me podían ayudar en determinado tema		7
Me la recomendó un conocido, La encontré en los recomendados del portal de descargas (de Android o IOS) y me llamó la atención		13
Me la recomendó un conocido, La encontré en los recomendados del portal de descargas (de Android o IOS) y me llamó la atención, Googlee qué apps me podían ayudar en determinado tema		44
Me la recomendó un conocido, Lo vi en un anuncio de otra app		57
Me la recomendó un conocido, Lo vi en un anuncio de otra app, La encontré en los recomendados del portal de descargas (de Android o IOS) y me llamó la atención		1
Me la recomendó un conocido, Lo vi en un anuncio en redes sociales		4
Me la recomendó un conocido, Lo vi en un anuncio en redes sociales, Googlee qué apps me podían ayudar en determinado tema		2
Me la recomendó un conocido, Lo vi en un anuncio en redes sociales, La encontré en los recomendados del portal de descargas (de Android o IOS) y me llamó la atención		2
Me la recomendó un conocido, Lo vi en un anuncio en redes sociales, La encontré en los recomendados del portal de descargas (de Android o IOS) y me llamó la atención, Googlee qué apps me podían ayudar		3
Me la recomendó un conocido, Por interes personal		1
Noticias de tecnología, me gusta probar las últimas que salen		155
por q quiero estar conectado a mis redes desde mi celular		1
<b>Grand Total</b>		<b>402</b>

**CUADRO 18. Percepción de practicidad siendo 1 poco práctico y 7 muy práctico.**

Edad	Entre 18 y 30
Count of Indica tu opinión sobre la app propuesta, respecto a la practicidad para conseguir libros	
Row Labels	
1	3%
2	2%
3	6%
4	27%
5	34%
6	15%
7	12%
<b>Grand Total</b>	<b>100%</b>

**CUADRO 19. De los que tienen smartphone - edad, hábito de lectura, ocupación y estado civil**

¿Tenes un smartphone?	Sí			
Count of Sexo		Column Labels		
Row Labels	No Lee	Lee Libros	(blank)	Grand Total
Entre 18 y 30	9%	90%	0%	100%
Casado	0%	1%	0%	1%
Empleado	0%	1%	0%	1%
Soltero	9%	90%	0%	99%
Empleado	2%	7%	0%	9%
Estudiante	4%	46%	0%	50%
Estudiante y empleado	4%	37%	0%	41%
<b>Grand Total</b>	<b>9%</b>	<b>90%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

**CUADRO 20. De los que tienen smartphone y descarga apps -sexo, edad y lectura de libros**

¿Tenes un smartphone?	Sí		
¿Descargás apps a tu smartphone?	Si		
Count of Sexo		Column Labels	
Row Labels	No lee	Sí lee	Grand Total
Entre 18 y 30	9,37%	90,63%	100,00%
Femenino	8,03%	91,97%	100,00%
Masculino	12,40%	87,60%	100,00%
<b>Grand Total</b>	<b>9,37%</b>	<b>90,63%</b>	<b>100,00%</b>

Cuadro 21. Intención de compra	
Edad	(All)
Row Labels	Count of Si aparece en el mercado una app que permite organizar intercambios de libros físicos y matchear según preferencias (libros que busco o que tengo) y cercanía entre las personas en un entorno seguro, vos...
Definitivamente la descargaría (salteá la siguiente pregunt:	15%
Definitivamente no la descargaría	8%
Podría o no descargarla	23%
Probablemente la descargaría (salteá la siguiente pregunt:	41%
Probablemente no la descargaría	14%
<b>Grand Total</b>	<b>100%</b>

### ANEXO 9.9 Principales Emergentes

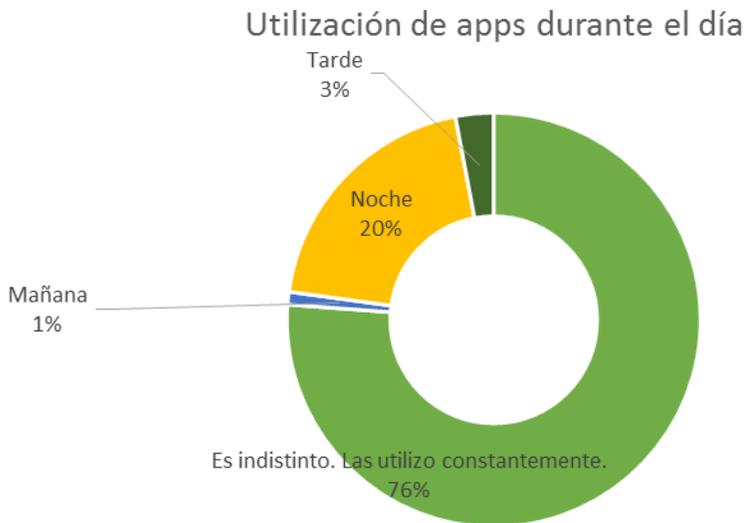
- ✓ El 75% del target intercambió libros con gente conocida; de éstos el 39% admite que con esta práctica ahorran tiempo y plata; la segunda mayoría dice que es una solución perfecta.
- ✓ El 31% del target afirma que lee libros especializados entre otros, entonces se puede concluir que estudian y por lo tanto deben destinar tiempo y dinero a coseguir estos libros (el 94% de los que respondieron que prefieren material especializado, afirman estar estudiando)
- ✓ El 90% prefiere leer en formato físico por sobre el digital
- ✓ Algunas respuestas ante el porqué de la preferencia al libro físico fueron:
  - “El libro físico tiene ese "no se qué", es más lindo leerlo en papel que en un ebook, llenar la repisa de libros, te quedan para siempre.”
  - “En formato digital se me cansa mucho la vista. Además el formato físico es otra cosa, me gusta ir a la librería y elegir, sentir el olor a libro nuevo, o ver las páginas amarillentas de los libros viejos.”
  - “El tacto del libro, de la hoja y su aroma entre muchas otras cosas son características que el formato digital no tiene.”
  - “Me gusta marcalos, es un formato que permite la lectura en cualquier momento y también tengo afecto por poseer el libro en su formato en papel”
  - “Porque estoy chapado a la antigüa”
  - “Para empezar no tengo kindle ni similares, pero igual no me interesó comprar nunca uno porque prefiero el formato físico. No se explicar bien el por qué, es un libro, se lee en formato físico, si no pierde algo "mágico":

sacar el libro del estante, girar las paginas, sostener el libro con la mano. No se, es otra cosa. Es un descanso del mundo digital.”

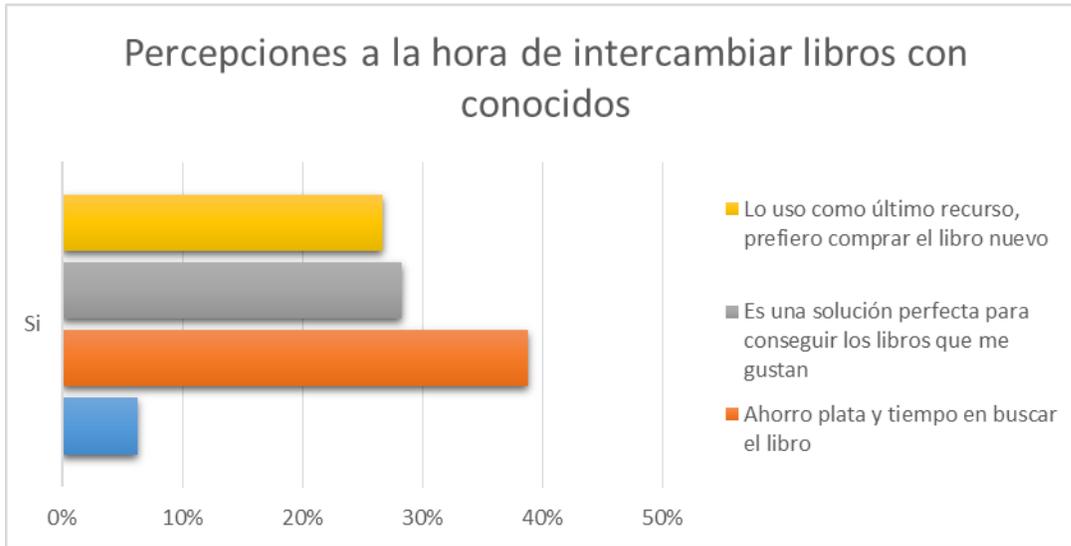
- “Si bien es más complicado a veces de conseguir, no hay nada como el libro impreso, tiene cierto romanticismo. Además, carezco de dispositivos de lectura digital móviles, y suelo leer en el colectivo o generalmente.”
- ✓ Las mujeres leen más que los hombres.
- ✓ Más de la mitad de los encuestados poseen iPhone
- ✓ La mayor parte del target estudia y/o trabaja, pero no gana más de \$15.000
- ✓ Leen reseñas y para decidirse por la próxima lectura consultan a sus amigos por recomendaciones o buscan en internet.
- ✓ De la aplicación resaltan su practicidad (al ahorrar tiempo y dinero) y la posibilidad de sociabilizar mediante la misma.

#### ANEXO 9.10 Gráficos

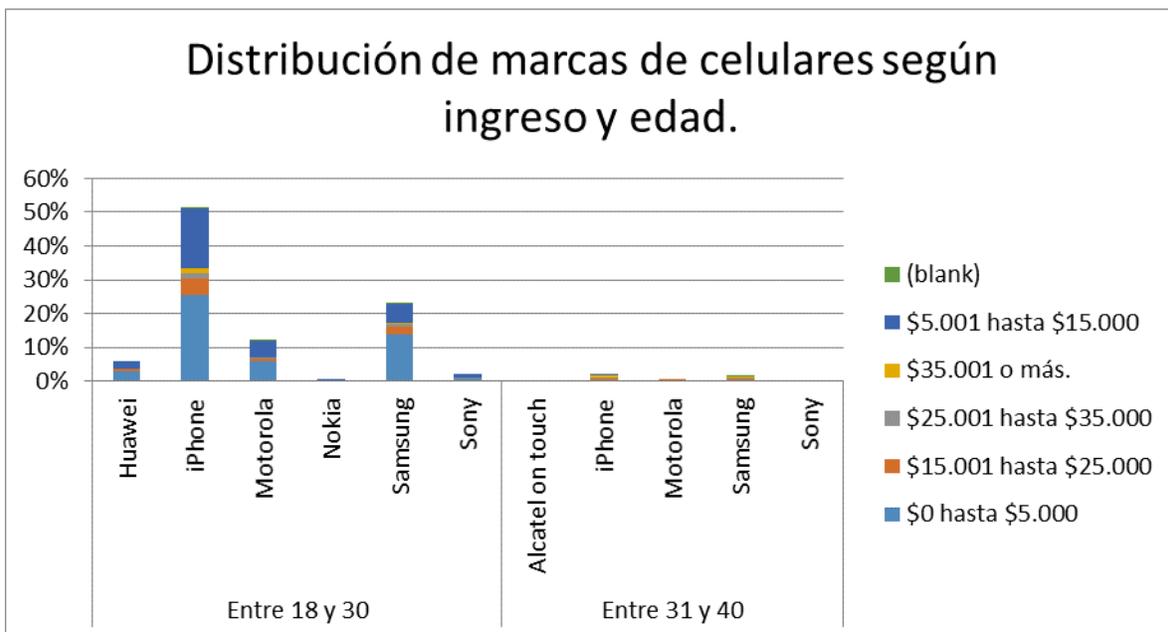
1-



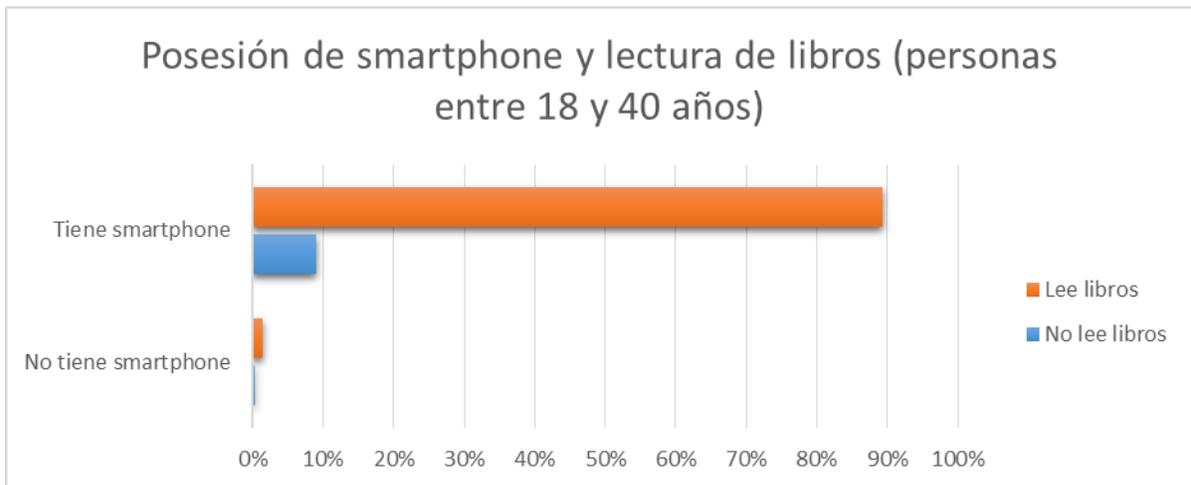
## 2-



## 3-

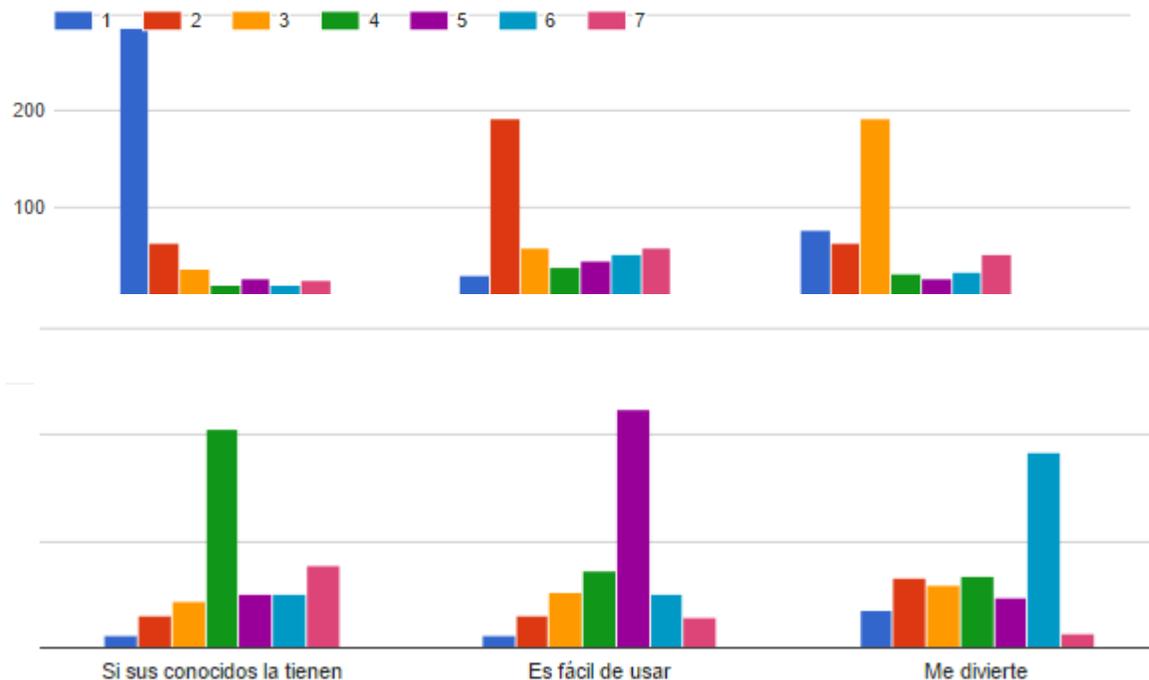


#### 4-



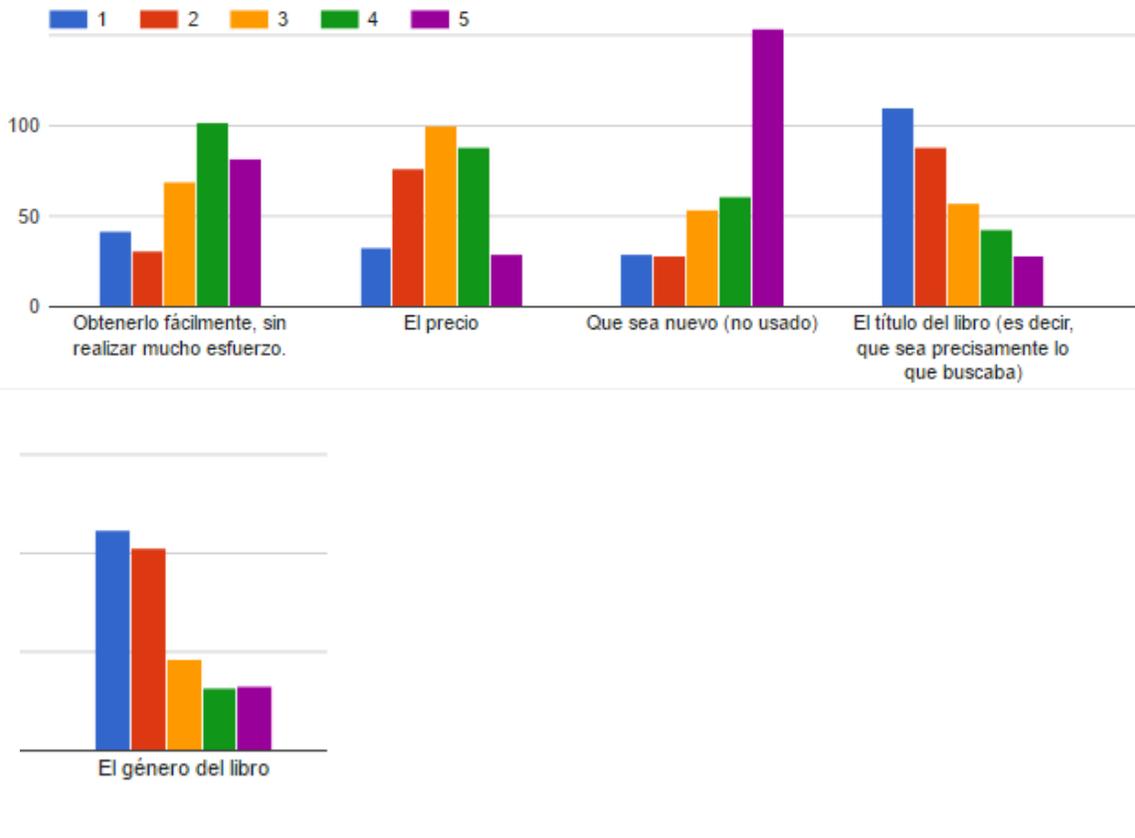
#### 5-

Ordena según tus preferencias las siguientes características que priorizas en el momento de la descarga de apps, considerando 1 como el de mayor importancia y 7 el de menor importancia (tenés que jerarquizar, no podés repetir el mismo numero para 2 categorías)



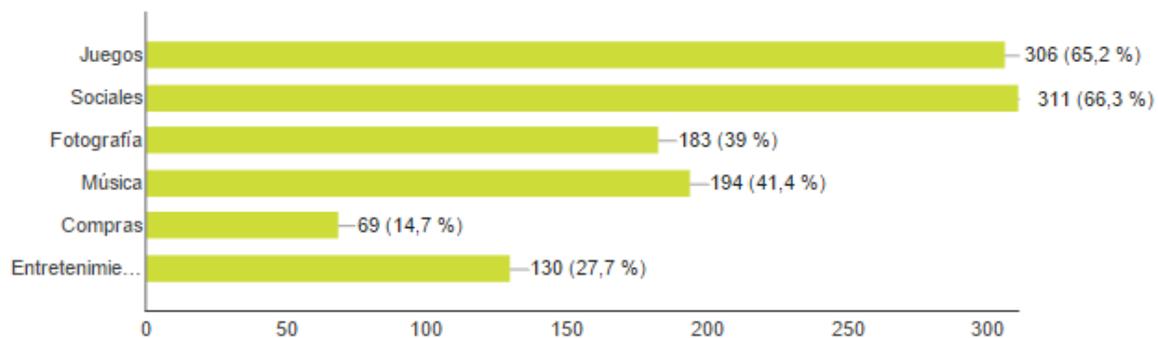
6-

Califica las características que privilegia a la hora de obtener un libro, siendo 1 la más relevante y 5 la menos relevante



7-

¿Qué tipo de apps descargás? (podés marcar más de uno) (469 respuestas)

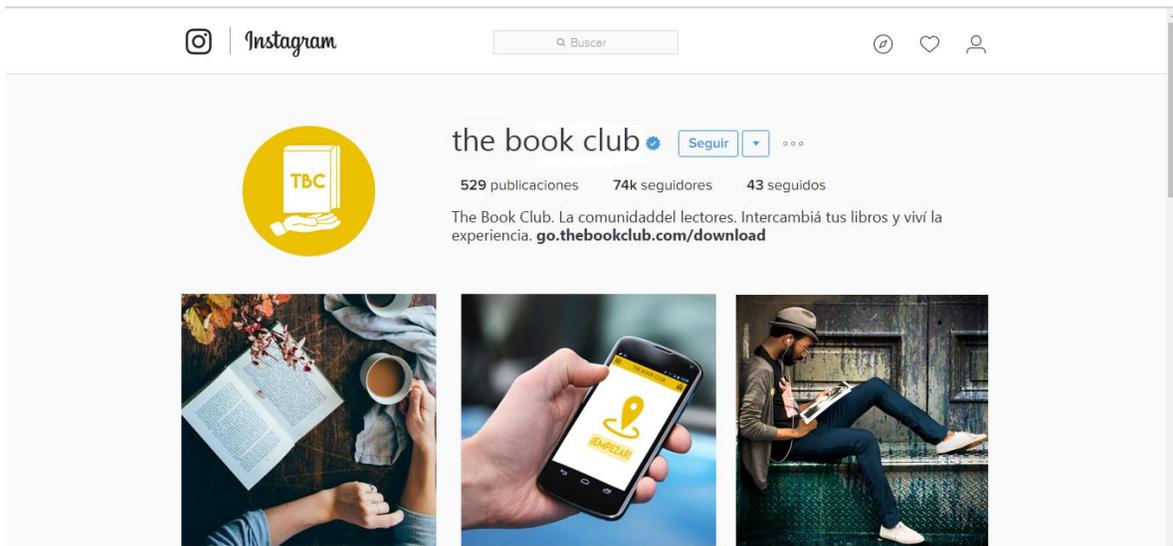


## ANEXO 10 PIEZAS COMUNICACIONALES

### Pieza 1 – Acción Marketing Directo. Notificaciones personalizadas.



### Pieza 2 – Perfil en Instagram



### Pieza 3 – Anuncio en Red de Búsqueda

Brief Publicitario

Fecha: 22/10/2016

Cliente: The Book Club

Campaña: Red de búsqueda

Departamento: Marketing

Presupuesto: \$200

Responsable: Profesional Diseño Digital

Fecha de emisión: Tercer semana de Febrero 2017

Producto: Pieza comunicacional formato anuncio Google.

Objetivo:

Generar conversiones de usuarios que realicen búsquedas relacionadas al servicio.

Canal de comunicación: Digital, Buscador Google.

The Book Club - La comunidad del libro

Anuncio [play.google.com/thebookclub](https://play.google.com/thebookclub)

Únete a la nueva comunidad de lectores. Intercambiá tu libro y viví tu experiencia

#### Pieza 4 – Anuncio In App

Brief Publicitario

Fecha: 22/10/2016

Cliente: The Book Club

Campaña: Publicidad In-App

Departamento: Marketing

Presupuesto: \$700

Responsable: Profesional Diseño Digital

Fecha de emisión: Tercer semana de Febrero 2017

Producto: Pieza comunicacional formato banner de Facebook.

Objetivo:

Generar conversiones de usuarios que utilicen apps de la misma categoría.

Persuadir al cliente potencial a descargar la app.

Informar al segmento sobre con qué temas está relacionado el servicio y dónde puede descargar la app.

Canal de comunicación: Digital, Aplicaciones.



Producto: Pieza comunicacional formato video de 30 segundos.

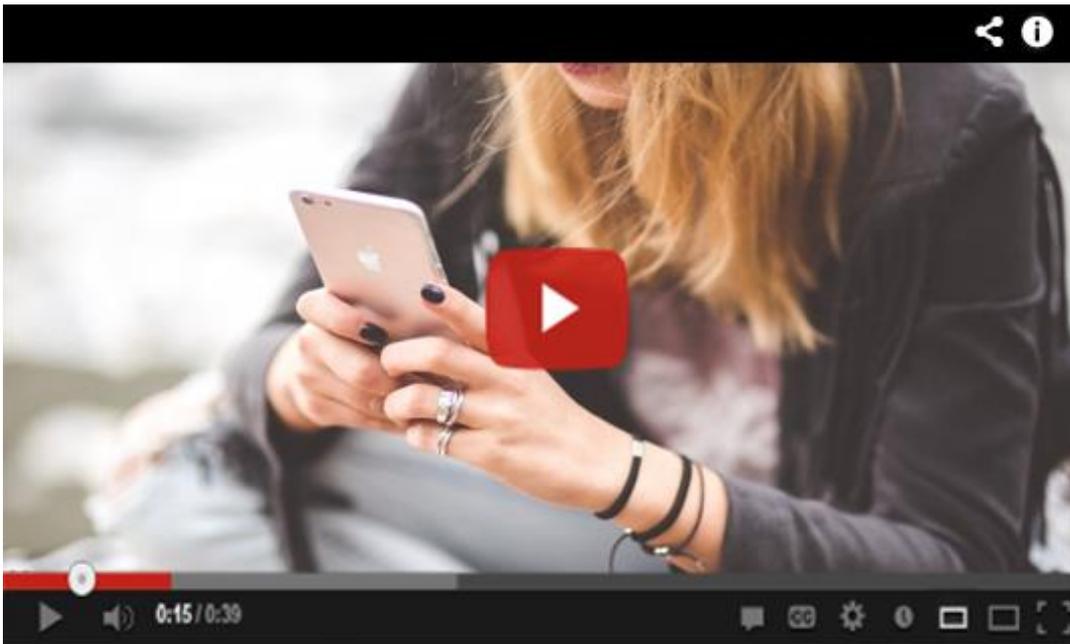
Objetivo:

Informar al segmento sobre el funcionamiento de la app y los beneficios del servicio.

Generar conversiones de usuarios que miren videos relacionados al servicio.

Aumentar la recordación de la marca, generando branding.

Canal de comunicación: Digital, Youtube.



\*Esta es una captura de un video-tutorial donde se explicará el proceso de cómo funciona la app.

## Pieza 6 – Perfil de Facebook

The screenshot shows the Facebook profile for 'The Book Club'. The profile picture is a yellow square with a white book icon and the letters 'TBC'. The cover photo features a man reading a book with the text 'La comunidad del libro. Si tenés un libro, tenés todos'. The page has a navigation menu on the left with options like 'Inicio', 'Información', 'Fotos', 'Eventos', 'Me gusta', 'Instagram feed', 'Videos', and 'Publicaciones'. A post from October 21st is visible, inviting users to join the community for a \$200 reward. The right sidebar shows the application page with a search bar and statistics indicating that 775,075 people like the page.

## Pieza 7 – Banner en sitio relacionado.

The banner is for 'Club del Lector' and features the text '¿Te gusta leer?'. It includes a navigation menu with 'Acerca de', 'Biblioteca', 'Artículos', 'Enlaces', 'Foro', 'Tertulias literarias', and 'Escribenos'. The main content area is titled 'Libro del mes' and lists three books: 'Después del baile' by León Tolstói (October 2016), 'David Copperfield' by Charles Dickens (August 2016), and 'Entre dichos' by Hipólito Marín (August 2016). Each book entry includes a cover image and a short description. On the right side, there is a vertical banner with the text 'La comunidad del libro. Si tenés un libro, tenés todos.' and a yellow 'TBC' logo. At the bottom right, there are logos for 'Disponible en Google play' and 'Disponible en el App Store'.

Pieza 8 – Anuncio gráfico para distintos medios.



Pieza 9 – Mailing

Brief Publicitario

Fecha: 22/10/2016

Ciente: The Book Club

Campaña: Mailing

Departamento: Marketing

Presupuesto: \$600

Responsable: Profesional Diseño Digital

Fecha de emisión: Primer semana de cada mes 2017

Producto: Pieza comunicacional formato plantilla de mailing para novedades.

Objetivo:

Generar fidelidad hacia la marca, enviando mails personalizados a los usuarios.

Brindar un servicio de soporte además del uso de la app.

Incentivar nuevas búsquedas de libros, al informar sobre lanzamientos o novedades relacionadas a los géneros de interés.

Canal de comunicación: Correo electrónico.

**THE BOOK CLUB**

Reenviar | Desuscribirse | Ir al sitio >>

fb tw

**LANZAMIENTOS DEL MES**

Descripción

[Leer más >>](#)

**EVENTOS DEL MES**

Descripción

[Leer más >>](#)

**5 LIBROS MÁS BUSCADOS DEL MES**

Descripción

[Leer más >>](#)

Pieza 10 – Publicidad en Instagram

Brief Publicitario

Fecha: 22/10/2016

Cliente: The Book Club

Campaña: Publicidad en Instagram

Departamento: Marketing

Presupuesto: \$200

Responsable: Profesional Diseño Digital

Fecha de emisión: Tercer semana de Febrero 2017

Producto: Pieza comunicacional formato 500x500 en Instagram.

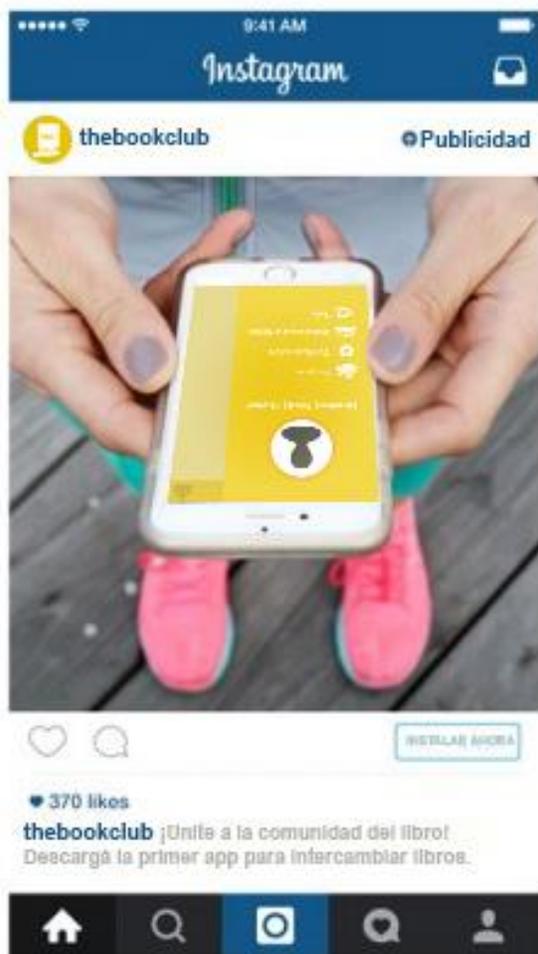
Objetivos:

Dirigir a los usuarios de Instagram a la tienda virtual para descargar la app.

Generar visibilidad de marca en la red social

Generar un vínculo emocional con el usuario

Canal de comunicación: Digital, redes sociales, Instagram.



Pieza 11 – Comunicación TBC + Partner (ejemplo Café Martínez)



**ANEXO 11 MERCADO META AJUSTADO**

Escenario Probable			
Intención de compra	Porcentaje	Ponderación	Total
Definitivamente la descargaría	15%	0,8	0,12
Probablemente la descargaría	41%	0,3	0,123
Podría o no descargarla	23%		
Probablemente no la descargaría	14%		
Definitivamente no la descargaría	7%		
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>24,30%</b>

Segmentación en Cascada	
Descripción	Cantidad de Personas
Población Total (CABA + GBA)	19.567.963
Hombres y Mujeres de 18 a 30 años	6.686.201
NSE (ABC1 y C2 y C3)	3.205.340
Usan Smartphone y leen (86%)	2.756.592
Intención de compra (24,3%)	672.333
<i>Definitivamente la descargaría (15% * 80%)</i>	
<i>Probablemente la descargaría (41% * 30%)</i>	
<b>Mercado potencial</b>	<b>672.333</b>

Escenario Probable			
Año	Intención de compra	Ajuste de conciencia	Cantidad de personas
Año 1	24,30%	50%	336.166
Año 2	24,30%	70%	470.633
Año 3	24,30%	90%	605.100

Escenario Optimista			
Año	Intención de compra	Ajuste de conciencia	Cantidad de personas
Año 1	24,30%	60%	403.400
Año 2	24,30%	85%	571.483
Año 3	24,30%	95%	638.716

Escenario Pesimista			
Año	Intención de compra	Ajuste de conciencia	Cantidad de personas
Año 1	24,30%	50%	336.166
Año 2	24,30%	60%	403.400
Año 3	24,30%	64%	430.293

## ANEXO 12 PRECIO DE VENTA DE PUBLICIDAD

Porcentaje de impresiones vendidas	10%	20%	30%	40%
	1344666 Impresiones	2689331 Impresiones	4033997 Impresiones	5378662 Impresiones
Pauta				
Mensual	\$ 29.250	\$ 56.550	\$ 81.900	\$ 105.300
Bimestral	\$ 55.575	\$ 107.445	\$ 155.610	\$ 200.070
Trimestral	\$ 78.975	\$ 152.685	\$ 221.130	\$ 284.310

Porcentaje de impresiones vendidas	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	6723328 Impresiones	8067993 Impresiones	9412659 Impresiones	10757325 Impresiones	12101990 Impresiones	13446656 Impresiones
Pauta						
Mensual	\$ 1.267.500	\$ 140.400	\$ 156.975	\$ 193.050	\$ 184.275	\$ 195.000
Bimestral	\$ 2.408.250	\$ 266.760	\$ 298.253	\$ 366.795	\$ 350.123	\$ 370.500
Trimestral	\$ 3.422.250	\$ 379.080	\$ 423.833	\$ 521.235	\$ 497.543	\$ 526.500

Cuanto mayor sea el porcentaje adquirido y la duración de la pauta, más económico será para el anunciante. Buscando incentivar compras mayores pautas para asegurar ingresos. Los precios serán proporcionalmente 5% más caros por cada 10% menos de impresiones adquiridas. Además, por adquirir 2 meses de pauta, obtendrá un descuento del 5%, y por una pauta trimestral, 10% de descuento.

Impresiones Estimadas				
Cantidad de usuarios	Cantidad de impresiones promedio mensuales por usuario	Impresiones totales por mes	CPM diario	Ingreso mensual por usuario (considerando el 100% de venta mensual)
336.166	40	13.446.656	\$ 0,48	\$ 0,6

Ver cuadro de Intención de compra

## ANEXO 13 PRÉSTAMO OBTENIDO PARA LA FINANCIACIÓN

The screenshot displays the 'Simulador Prestamos Nacion Sueldo' interface. It includes a navigation menu with 'Personas', 'Empresas', and 'Institucional'. The main content area is divided into several sections:

- Préstamos Personales:** A sidebar menu with options like 'En Efectivo', 'Nación Destino Libre', 'Nación Sueldo', 'Nación Empleados Públicos', 'Para Destinos Específicos', and 'Para Jubilados y Pensionados'.
- Importe de la primera cuota:** A summary box showing:
  - Cuota capital + intereses: \$ 11.494,10
  - Seguro de Vida: \$ ,00
  - L.V.A.: \$ 1.155,13
  - Cuota con L.V.A.: \$ 12.649,23
  - Ingresos Netos Necesarios: \$ 42.164,10
  - COSTO TOTAL: \$ 12.649,23
- Tasas y costos financieros:** A table listing:
  - TNA Inicial: 33,00 %
  - CFT TEA: 48,12 %
  - TEA: 38,48 %
  - CFT TNA: 39,94 %
  - TEM: 2,75 %
- Table of Loan Details:** A table with 12 rows representing monthly payments. The columns are: Cuota, Saldo, Capital, Interés, Cuota sin L.V.A., L.V.A. 21,00%, Seguro de vida, and Costo total mensual.

At the bottom, there are buttons for 'Siguiente' and 'Volver al simulador', and a disclaimer: 'El presente desarrollo no constituye oferta del Banco de la Nación Argentina, sólo tiene carácter informativo y orientativo para el interesado. Préstamos sujetos a las condiciones de aprobación establecidas por el Banco de la Nación Argentina. Cuota calculada para 30 días. Los intereses de la primera cuota se contabilizarán desde la fecha de desembolso hasta el 1er vencimiento, lo cual podrá diferir el valor de dicha cuota y el C.F.T. del préstamo.'

- En Efectivo
  - Nación Destino Libre
  - Nación Sueldo
  - Nación Empleados Públicos
  - Para Destinos Específicos
  - Para Jubilados y Pensionados
- 
- Requisitos
  - Documentación a presentar
  - Solicitar producto
- 
- HOME BANKING
- [Ingresar](#)

Cuota	Saldo	Capital	Interés	Cuota sin I.V.A.	I.V.A. 21,00%	Seguro de vida	Costo total mensual
13	116.136,67	8.300,00	3.194,11	11.494,10	670,76	,00	12.164,87
14	107.836,67	8.528,27	2.965,83	11.494,10	622,83	,00	12.116,93
15	99.308,40	8.762,82	2.731,28	11.494,10	573,57	,00	12.067,67
16	90.545,58	9.003,83	2.490,28	11.494,10	522,96	,00	12.017,06
17	81.541,75	9.251,46	2.242,64	11.494,10	470,96	,00	11.965,06
18	72.290,29	9.505,90	1.988,20	11.494,10	417,52	,00	11.911,63
19	62.784,38	9.767,34	1.726,76	11.494,10	362,62	,00	11.856,72
20	53.017,04	10.035,98	1.458,13	11.494,10	306,21	,00	11.800,31
21	42.981,06	10.312,00	1.182,11	11.494,10	248,24	,00	11.742,35
22	32.669,07	10.595,61	898,50	11.494,10	188,68	,00	11.682,79
23	22.073,46	10.887,02	607,09	11.494,10	127,49	,00	11.621,59
24	11.186,44	11.186,44	307,66	11.494,10	64,61	,00	11.558,71

[Anterior](#) [Volver al simulador](#)

El presente desarrollo no constituye oferta del Banco de la Nación Argentina, sólo tiene carácter informativo y orientativo para el interesado. Prestamos sujetos a las condiciones de aprobación establecidas por el Banco de la Nación Argentina. Cuota calculada para 30 días. Los intereses de la primera cuota se contabilizarán desde la fecha de desembolso hasta el 1er vencimiento, lo cual podrá diferir el valor de dicha cuota y el C.F.T. del préstamo.

## ANEXO 14 ESTRUCTURA DE INVERSIÓN INICIAL

Concepto	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	FUENTES
Notebooks	3	\$ 10.000	\$ 30.000	<a href="http://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-63309682">http://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-63309682</a>
Celulares	2	\$ 10.000	\$ 20.000	<a href="http://celulares.mercadolibre.com.ar/samsung/sar">http://celulares.mercadolibre.com.ar/samsung/sar</a>
Líneas Movistar	2	\$ 315	\$ 629	<a href="http://movistar.com.ar">movistar.com.ar</a>
Librería	1	\$ 2.080	\$ 2.080	Staples
Investigación de mercados	1	\$ 20.000	\$ 20.000	Estimación hs de trabajo
Patentes	1	\$ 1.200	\$ 1.200	<a href="http://www.inpi.gov.ar/index.php?id=137&amp;criteric">http://www.inpi.gov.ar/index.php?id=137&amp;criteric</a>
Licencias	1	\$ 200	\$ 200	<a href="http://www.cessi.org.ar/tramites-registro-de-soft">http://www.cessi.org.ar/tramites-registro-de-soft</a>
Host del servidor (APP)	1	\$ 600	\$ 600	Experto en mercado digital
Programador (freelance)	1	\$ 25.000	\$ 25.000	Experto en mercado digital
Diseñador (freelance)	1	\$ 15.000	\$ 15.000	Experto en mercado digital
Subir app a Android	1	\$ 375	\$ 375	<a href="https://play.google.com/apps/publish/signup/">https://play.google.com/apps/publish/signup/</a>
Subir app a Apple	1	\$ 1.485	\$ 1.485	<a href="http://www.34miliideas.com/publicar-nuestra-app">http://www.34miliideas.com/publicar-nuestra-app</a>
Alquiler espacio coworking	1	\$ 4235	\$ 4.235	<a href="http://areatresworkplace.com/">http://areatresworkplace.com/</a>
Gastos de CIM (prelanzamiento)	1	\$ 20.000	\$ 20.000	Plan de Medios
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 140.804</b>	

## ANEXO 15 ESTRUCTURA DE COSTOS FIJOS

AÑO 1													
	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Total Año 1
<b>Gastos de Comercialización</b>													
Gastos de CIM	\$49,000	\$55,000	\$65,000	\$31,000	\$27,500	\$57,500	\$21,000	\$21,000	\$21,000	\$21,000	\$45,000	\$45,000	\$459,000
Gastos de Marketing	\$20,000												\$20,000
<b>Subtotal Gastos de Comercialización</b>	<b>\$69,000</b>	<b>\$55,000</b>	<b>\$65,000</b>	<b>\$31,000</b>	<b>\$27,500</b>	<b>\$57,500</b>	<b>\$21,000</b>	<b>\$21,000</b>	<b>\$21,000</b>	<b>\$21,000</b>	<b>\$45,000</b>	<b>\$45,000</b>	<b>\$479,000</b>
<b>Gastos de Administración</b>													
Sueldos Empleados	\$58,477	\$58,477	\$58,477	\$58,477	\$58,477	\$58,477	\$58,477	\$58,477	\$58,477	\$58,477	\$58,477	\$75,477	\$718,719
Honorarios	\$8,500		\$8,500		\$8,500		\$8,500		\$8,500		\$8,500		\$51,000
Sueldos Freelance	\$20,500	\$20,500	\$20,500	\$20,500	\$20,500	\$20,500	\$20,500	\$20,500	\$20,500	\$20,500	\$20,500	\$20,500	\$246,000
Alquiler espacio coworking	\$4,235	\$4,235	\$4,235	\$4,235	\$4,235	\$4,235	\$4,235	\$4,235	\$4,235	\$4,235	\$4,235	\$4,235	\$50,820
Host de la App	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$7,200
Teléfono e Internet	\$629	\$629	\$629	\$629	\$629	\$629	\$629	\$629	\$629	\$629	\$629	\$629	\$7,550
Licencia Apple	\$1,485												\$1,485
Gastos de Librería y Papelería	\$2,080		\$500		\$500		\$500		\$500		\$500		\$4,580
<b>Subtotal Gastos de Administración</b>	<b>\$96,506</b>	<b>\$84,441</b>	<b>\$93,441</b>	<b>\$101,441</b>	<b>\$1,087,355</b>								
<b>Gastos Financieros</b>													
Cuota del préstamo	\$5,993,50	\$6,158,34	\$6,327,71	\$6,501,75	\$6,680,56	\$6,864,30	\$7,053,09	\$7,247,07	\$7,446,38	\$7,651,18	\$7,861,61	\$8,077,83	\$83,863
<b>Total</b>	<b>\$171,499</b>	<b>\$145,599</b>	<b>\$164,769</b>	<b>\$121,943</b>	<b>\$127,621</b>	<b>\$148,805</b>	<b>\$121,494</b>	<b>\$112,688</b>	<b>\$121,887</b>	<b>\$113,092</b>	<b>\$146,302</b>	<b>\$154,519</b>	<b>\$1,650,218</b>

	Año 1	Año 2	Año3
<b>Gastos de Comercialización</b>			
Gastos de CIM	\$ 459.000	\$ 526.800	\$ 580.160
Gastos de Marketing	\$ 20.000	\$ 10.000	\$ 10.000
<b>Subtotal Gastos de Comercialización</b>	<b>\$ 479.000</b>	<b>\$ 536.800</b>	<b>\$ 590.160</b>
<b>Gastos de Administración</b>			
Sueldos Empleados	\$ 718.719	\$ 913.719	\$ 913.719
Honorarios	\$ 51.000	\$ 51.000	\$ 51.000
Sueldos Freelance	\$ 246.000	\$ 246.000	\$ 246.000
Alquiler espacio coworking	\$ 50.820	\$ 50.820	\$ 50.820
Host de la APP	\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200
Teléfono e Internet	\$ 7.550	\$ 7.550	\$ 7.550
Licencia Apple	\$ 1.485	\$ 1.485	\$ 1.485
Gastos de Librería y Papelería	\$ 4.580	\$ 4.580	\$ 4.580
<b>Subtotal Gastos de Administración</b>	<b>\$ 1.087.355</b>	<b>\$ 1.282.355</b>	<b>\$ 1.282.355</b>
<b>Gastos Financieros</b>			
Cuota del préstamo	\$ 83.863	\$ 116.137	
<b>Total</b>	<b>\$ 1.650.218</b>	<b>\$ 1.935.291</b>	<b>\$ 1.872.515</b>

Gastos de CIM
Gastos de Marketing
Sueldos Empleados
Honorarios
Sueldos Freelance
Alquiler espacio coworking
Host de la APP
Teléfono e Internet
Licencia Apple
Gastos de Librería y Papelería
Cuota del préstamo

La inversión en comunicaciones aumentará junto con el crecimiento de la empresa

Se realizaran investigaciones en profundidad anualmente

La estructura se mantiene constante y se agrega un empleado administrativo (cobra 15mil

Son de abogados y contadores, no se dispondrá de ellos con frecuencia, tan solo por consultas

Se mantienen constantes por no haber inflación

Se mantiene constante

Se mantiene constante

Plan de movistar, por no haber inflación se mantiene constante

Se renueva una vez al año

Se renueva stock mes por medio

La cuota se mantiene fija y no se tienen en cuenta los intereses

## ANEXO 16 SUELDOS DEL STAFF

PUESTO	SUELDO EN MANO	SUELDO BRUTO	TOTAL X MES	TOTAL ANUAL (+ SAC)
<b>STAFF FIJO</b>				
CEO	\$ 25.000	\$ 34.808	\$ 34.808	\$ 442.690
Experto en Mkt	\$ 17.000	\$ 23.669	\$ 23.669	\$ 301.029
<i>Total Staff fijo</i>				\$ 743.719
<b>STAFF FREELANCE</b>				
Community Manager	\$ 6.500			\$ 78.000
Desarrollador	\$ 14.000			\$ 168.000
<i>Total Staff freelance</i>				\$ 246.000
<b>TOTAL</b>	\$ <b>62.500</b>	\$ <b>58.477</b>	\$ <b>58.477</b>	\$ <b>989.719</b>

No trabajan en relación de dependencia, son freelancers

Además de sus conocimientos sobre Redes sociales, deberá contar con habilidades y dominio de herramientas de diseño

FUENTE: TARIFARIO OFICIAL 2016

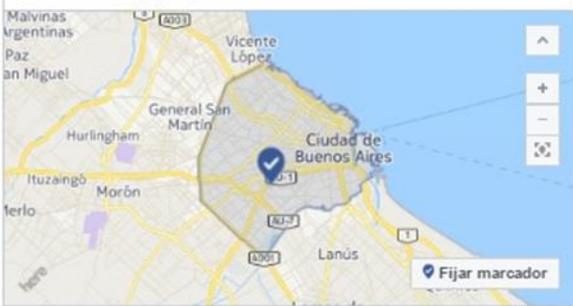
HONORARIOS	
Abogado	\$ 3.500
Contador	\$ 5.000
<b>Total</b>	\$ <b>8.500</b>

Asesoramiento continuo

Asesoramiento continu Consejo profesional de Ciencias Económicas

## ANEXO 17 IMPACTO DE LAS PUBLICIDADES ONLINE

IMPACTO ESPERADO POR PUBLICIDAD		
Medio	Inversión (semanal)	Impacto Diario Esperado
Facebook	\$ 2.000	59.000
Instagram	\$ 2.000	30.000



Agregar varios lugares...

Edad 18 - 30

Sexo **Todos** Hombres Mujeres

Idiomas **Español**  
Ingresar un idioma...

Segmentación detallada **INCLUIR** personas que cumplan al menos UNA de las siguientes condiciones

- Intereses > Entretenimiento > Lectura
- Libros**
- Intereses > Intereses adicionales
- Aplicación para celulares**
- Lectura**

**Definición del público**

Tu público está definido.

Características del público:

Alcance potencial: 1.100.000 personas

Tus criterios de segmentación detallada están definidos para permitir la expansión de intereses, lo que puede aumentar el alcance potencial con respecto al cálculo que se muestra.

**Alcance diario estimado**

**22.000 - 57.000 personas en Facebook**

**18.000 - 47.000 personas en Instagram**

Esta es solo una estimación. Los números indicados se basan en el rendimiento promedio de los anuncios dirigidos al público seleccionado.

## **GLOSARIO**

A lo largo del trabajo se utilizaron palabras propias de la jerga de aplicaciones móviles y del ecosistema digital, a continuación, se detallan las definiciones y usos de las palabras para un entendimiento más acabado:

**DISCLAIMER:** Descargo de responsabilidad.

**MATCH:** palabra inglesa, un verbo que implica elegir a alguien o algo que es adecuado para una persona, actividad, o propósito en particular”. También se utiliza popularmente el verbo matchear, haciendo referencia al mismo concepto.

Fuente: Cambridge Dictionary, 2016. [online] Disponible en:

<<http://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/match> > [Accedido: 23 de octubre de 2016]

**SWIPE:** palabra inglesa. Un verbo que implica mover el dedo sobre la pantalla de un teléfono móvil o tableta con el fin de pasar a la siguiente página, elegir algo, etc.

Fuente: Cambridge Dictionary, 2016. [online] Disponible en: <

<http://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/swipe> > [Accedido: 23 de octubre de 2016]

**REMINDER:** palabra inglesa. Es un sustantivo que implica un mensaje escrito o hablado que recuerda a alguien a hacer algo.

Fuente: Cambridge Dictionary, 2016. [online] Disponible en: <

<http://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/reminder> > [Accedido: 23 de octubre de 2016]

**LOGIN:** palabra inglesa. Hace referencia a iniciar la sesión con alguna cuenta.

**STARTUP:** es un término utilizado actualmente en el mundo empresarial el cual busca arrancar, emprender o montar un nuevo negocio y hace referencia a ideas de negocios que están empezando o están en construcción, es decir son empresas emergentes apoyadas en la tecnología. Son ideas que innovan el mercado y buscan hacer de los procesos complicados más fáciles de realizar, estas van enfocadas a diferentes temas y usos. Generalmente son empresas asociadas a la [innovación](#), al desarrollo de tecnologías, al diseño web o desarrollo web; son empresas de capital-riesgo.

**GEOLOCALIZACIÓN:** es la capacidad para obtener la ubicación geográfica real de un objeto, como un radar, un teléfono móvil o un ordenador conectado a Internet. La geolocalización puede referirse a la consulta de la ubicación, o bien para la consulta real de la ubicación. El término geolocalización está estrechamente relacionado con el uso de sistemas de posicionamiento. ste proceso es generalmente empleado por los sistemas de información geográfica, un conjunto organizado de hardware y software, más datos geográficos, que se encuentra diseñado especialmente para capturar, almacenar, manipular y analizar en todas sus posibles formas la información geográfica referenciada.

**SMARTPHONE:** el término pertenece a la [lengua](#) inglesa y hace referencia a aquello que, en nuestro idioma, conocemos como teléfono inteligente. Se trata de un teléfono celular

(móvil) que ofrece prestaciones similares a las que brinda una computadora (ordenador) y que se destaca por su conectividad.

Fuente: Definición de Smartphone, 2016. [online] Disponible en:

<<http://definicion.de/smartphone/#ixzz4O0MLd0V1>> [Accedido: 23 de octubre de 2016]

**BOOKTUBERS:** es una comunidad en YouTube, donde personas de diferentes edades, principalmente jóvenes, suben videos hablando sobre libros. EL nombre proviene de las palabras "Book" (libro en inglés) y "Tube" (por YouTube).

Fuente: Diccionario de Booktubers, 2014. [online]. Disponible en:

<[diccionariodebooktubers.blogspot.com/2014/12/que-es-booktube.html](http://diccionariodebooktubers.blogspot.com/2014/12/que-es-booktube.html)> [Accedido: 23 de octubre de 2016]

**MOBILE:** viene del término móvil en inglés, hace referencia a dispositivos móviles y/o inteligentes.

**APP:** proviene del término aplicación móvil. Es una aplicación de software que se instala en dispositivos móviles o tablets para ayudar al usuario en una labor concreta, ya sea de carácter profesional o de ocio y entretenimiento, a diferencia de una webapp que no es instalable.

Fuente: Qué es una app, 2016. [online] Disponible en: <[qode.pro/blog/que-es-una-app/](http://qode.pro/blog/que-es-una-app/)> [Accedido: 23 de octubre de 2016]

**INFLUENCERS:** personas con gran presencia y credibilidad en redes sociales gracias a su conocimiento en cierto sector. Pueden determinar hábitos e influir sobre las tendencias. Son celebridades online.

**CAFÉ ILUSTRE/NOTABLE:** se considera bar notable a aquellos bares, billares o confiterías relacionados con hechos o actividades culturales de significación; aquellos cuya antigüedad, diseño arquitectónico o relevancia local, le otorgan un valor propio.

**POSICIONAMIENTO ASO (App Store Optimization):** es el proceso de optimización de las aplicaciones móviles que permite que aparezcan en los resultados de búsqueda de una tienda de aplicaciones. Cuanto mejor sea el posicionamiento ASO de una aplicación, más visible será para los clientes potenciales y, por lo tanto, más descargas se producirán en App Store.

## BIBLIOGRAFÍA

- Number of apps available in leading app stores as of June 2016 [en línea]: 2016. Hamburgo, Alemania < <https://www.statista.com/> > [Consulta: 16 Agosto 2016]
- El mundo de las app [en línea]: 2016. Buenos Aires, Argentina. < <http://www.mercado.com.ar> > [Consulta: 16 Agosto 2016]
- Mandel, Michael. *App Economy*. Primer Foro Abierto de la App Economy. Buenos Aires, Argentina.
- Argentina, El País en Datos [en línea]: 2016. < <http://www.bancomundial.org/> > [Consulta: 16 Agosto 2016].
- Best, Roger J. *Marketing estratégico*. 4ta ed. Madrid: Pearson Educación SA, 2007.
- Tomás Balmaceda. *¿Por qué el consumo de libros electrónicos es tan bajo en la Argentina?*. [en línea]: 2016. [www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar) [consulta: 22 de Agosto 2016]
- SINCA, 2013 [online] Disponible en: <<http://www.sinca.gob.ar/sic/encuestas/archivos/editorial-01-a4.pdf> > [Accedido: 19 de septiembre de 2016]
- Comentarios: información, análisis y opinión, 2016 [online] Disponible en: <<http://www.comentariosblog.com.ar/>> [Accedido el 19 de Septiembre del 2016].
- Infobae, 2016. [online] Disponible en: <<http://www.infobae.com/2016/04/25/1806994-los-smartphones-4g-despegan-la-argentina>> [Accedido el: 19 de Septiembre del 2016]
- IProfesional, 2015. [online] Disponible en: <<http://www.iprofesional.com/notas/220773-Lo-dice-Google-el-uso-de-smartphones-cambi-los-hbitos-de-consumo-de-los-argentinos->> [Accedido el: 19 de septiembre de 2016]
- IAB Argentina, 2016. [online] Disponible en: <<http://www.iabargentina.com.ar/interna.php?id=59>> [Accedido el: 19 de septiembre de 2016].
- Cámara Argentina del Libro, 2015. [online] Disponible en: <<<http://www.camaradellibro.com.ar/index.php/panorama-editorial/estadisticas>>> [Accedido el: 19 de septiembre del 2016]

- Cámara Argentina del Libro, 2014. [online] Disponible en: <<<http://www.camaradelibro.com.ar/index.php/panorama-editorial/estadisticas>>> [Accedido el: 19 de septiembre del 2016]
- SINCA, 2013 [online] Disponible en: <<http://www.sinca.gob.ar/sic/encuestas/archivos/editorial-01-a4.pdf> > [Accedido: 19 de septiembre de 2016]
- ITU, 2015 [online]. Disponible en: <<<http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/mis2015.aspx>>> [Accedido: 19 de septiembre de 2016]
- ITU, 2015 [online]. Disponible en: << <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/mis2015/methodology.aspx> >> [Accedido: 19 de septiembre de 2016]
- Telam, 2015. [online]. Disponible en: <<http://www.telam.com.ar/notas/201507/113682-geolocalizacion-marketing-atencion-al-cliente.html> > [Accedido: 26 de agosto de 2016]
- Cámara Argentina del Libro, 2014. [online] Disponible en: <<http://www.camaradelibro.com.ar/index.php/panorama-editorial/estadisticas>> [Accedido el: 19 de septiembre del 2016]
- La Nación, 2015. [online] Disponible en: < <http://www.lanacion.com.ar/1901578-por-que-el-consumo-de-libros-electronicos-es-tan-bajo-en-la-argentina> > [Accedido: 20 de agosto de 2016]
- InfobaeTV, 2016. [online] Disponible en: < <http://www.infobae.com/2016/05/12/1811132-app-economy-argentina-cerca-posicionarse-como-hub-global-desarrollo-aplicaciones-moviles/> > [Accedido: 28 de agosto de 2016]
- Nielsen, 2016. [online] Disponible en: < <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/reports/2016/Millennials-impulsan-el-consumo-argentino.html> > [Accedido 19 de septiembre de 2016]
- Forbes, 2016. [online] Disponible en: < <http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/> > [Accedido: 19 de septiembre de 2016]
- NOSIS, 2016. [online] Disponible en: < <http://www.nosis.com/es>> [Accedido: 20 de agosto de 2016]

- Centro de Innovación BBVA, 2015. [online] Disponible en: <<https://www.centrodeinnovacionbbva.com/sites/default/files/ebook-cibbva-innovation-trends-generacion-millennials.pdf>> [Accedido: 23 de agosto de 2016]
- Lambin, J.J (2008). En *Dirección de Marketing. Gestión estratégica y Operativa del mercado*. Mexico: McGraw Hill.
- Cravens y Piercy (2007). En *Marketing Estrategico*. EEUU: Mcgraw Hill.
- Fundación Sadosky. *Guía de Buenas prácticas para el desarrollo de apps*, 2015. [PDF] [online]. Disponible en: <<http://www.jus.gov.ar/media/3075908/guiabpsoftware.pdf>> [Consulta: 21 septiembre 2016].
- INPI, 2015. [online] Disponible en: <http://www.inpi.gov.ar/index.php?id=122&criterio=1> [Accedido: 10 septiembre de 2016]
- Marca Registro, 2016. [online] Disponible en: <<http://www.marcasregistro.com.ar/software/>> . [Accedido: 3 septiembre de 2016]
- GSM, 2016. [online] Disponible en: <<https://www.gsmainelligence.com/research/?file=fcb1d618dbd8e9e67a3871da151faeab&download>> [Accedido: 26 agosto de 2016]
- Frontier Strategy *Market Review*, 2016 [online]. Disponible en: <<http://portal.frontierstrategygroup.com/Services/Research/Details.aspx?Id=18937>> [Accedido: 26 de Agosto de 2016]
- VRAINZ, 2016 [online] Disponible en: <<http://www.vrainz.com/cual-es-la-tendencia-en-el-consumo-de-aplicaciones-moviles-en-argentina/>> [Accedido: 23 de agosto de 2016]
- UTDT, 2016. [online] Disponible en: <[http://www.utdt.edu/ver\\_contenido.php?id\\_contenido=1439&id\\_item\\_menu=2964&utm\\_source=UTDT&utm\\_medium=banner&utm\\_campaign=banner%2Butdt%2B147250374807940400](http://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=1439&id_item_menu=2964&utm_source=UTDT&utm_medium=banner&utm_campaign=banner%2Butdt%2B147250374807940400)> [Accedido: 19 septiembre de 2016]
- Big Bang News, 2016. [online] Disponible en: <<http://www.bigbangnews.com/dinero/La-economia-argentina-entro-en-recesion-segun-las-estadisticas-del-Indec-20160629-0042.html>> [Accedido: 19 septiembre 2016]

- Pagina 12, 2016. [online]. Disponible en;  [<http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-297874-2016-04-26.html >](http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-297874-2016-04-26.html) [Accedido: 19 de septiembre de 2016]
- Sitio Económico, 2015. [online] Disponible en:  [http://sitioeconomico.blogspot.com.ar/2015\\_10\\_01\\_archive.html](http://sitioeconomico.blogspot.com.ar/2015_10_01_archive.html) [Accedido: 19 de septiembre de 2016]
- Política Argentina, 2016. [online] Disponible en: < <http://www.politicargentina.com/notas/201605/14019-el-gobierno-de-estados-unidos-flexibiliza-el-regimen-de-visas-para-argentinos.html> > [Accedido: 16 de septiembre de 2016]
- *Evolución del PBI Anual, período 2000 – 2014. Disponible en:* <<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2014&locations=AR&start=2000> > [Accedido: 19 de septiembre de 2016]
- Cronista, 2016. [online] Disponible en: <<http://www.cronista.com/economiapolitica/El-Banco-Mundial-mejoro-la-perspectiva-de-crecimiento-de-la-economia-argentina-para-2016-20160607-0100.html> > [Accedido: 19 de septiembre de 2016]
- Buenos Aires Ciudad, 2016. [online] Disponible en: <<http://www.buenosaires.gob.ar/laciudad/ciudad>> [Accedido: 19 de septiembre de 2016]
- IProfesional, 2016 [online] Disponible en: <<http://www.iprofesional.com/notas/108735-Cmo-es-el-nuevo-estilo-de-vida-que-ya-se-manifiesta-en-parte-de-los-argentinos> > [Accedido: 10 de septiembre de 2016]
- Infobae, 2016. [online] Disponible en: <<http://www.infobae.com/2016/05/01/1808424-el-consumo-cayo-66-abril/>> [Accedido: 19 de septiembre de 2016]
- Universia, 2016. [online] Disponible en: <<http://www.universia.es/estudiar-extranjero/argentina/sistema-educativo/estructura-sistema-educativo/2646>> [Accedido: 19 de septiembre de 2016]
- Perfil, 2015. [online] Disponible en: <<http://www.perfil.com/sociedad/argentina-baja-de-nivel-en-educacion-1203-0015.phtml>> [Accedido: 19 de septiembre de 2016]

- Ciudad de Buenos Aires, 2016. [online] Disponible en:  
<<http://www.buenosaires.gob.ar/laciudad/ciudad>> [Accedido: 14 de octubre de 2016]
- Mercado Libre, 2016. Disponible en: <<http://celulares.mercadolibre.com.ar/iphone/>> [Accedido: 14 de octubre de 2016]
- LOVELOCK, Christopher H y WIRTZ, Jochen. Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia. 6a ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2009. xxii, 647 p. ISBN 9789702615156.
- WILENSKY, Alberto L. *La promesa de la marca: claves para diferenciarse en un escenario caótico*. 4a ed. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2005. 405 p. ISBN 9789879164273.
- Cómo crear un ícono de una app,2015 [online]. Disponible en: <<https://www.yeeply.com/blog/como-crear-un-icono-de-una-app/>> [Accedido: 22 de octubre de 2016]
- Cambridge Dictionary, 2016. [online] Disponible en:  
<<http://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/match>> [Accedido: 23 de octubre de 2016]
- Cambridge Dictionary, 2016. [online] Disponible en: <  
<http://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/swipe>> [Accedido: 23 de octubre de 2016]
- Cambridge Dictionary, 2016. [online] Disponible en: <  
<http://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/reminder>> [Accedido: 23 de octubre de 2016]
- Definición de Smartphone, 2016. [online] Disponible en:  
<<http://definicion.de/smartphone/#ixzz4O0MLd0V1>> [\[Accedido: 23 de octubre de 2016\]](#)
- Diccionario de Booktubers, 2014. [online]. Disponible en:  
<[diccionariodebooktubers.blogspot.com/2014/12/que-es-booktube.html](http://diccionariodebooktubers.blogspot.com/2014/12/que-es-booktube.html)>  
[Accedido: 23 de octubre de 2016]
- Qué es una app, 2016. [online] Disponible en: < [qode.pro/blog/que-es-una-app/](http://qode.pro/blog/que-es-una-app/)>
- [Accedido: 23 de octubre de 2016]