

**Maestría en Dirección de Empresas**

**Título del Trabajo Final “Plan de Negocio MarkO”**

**Autor:** Lic. Huerta, Pablo

**Director del Trabajo Final:** MBA Nitti, Jorge

**Codirector del Trabajo Final:** Dr. Esteban, Carlos Daniel

**Institución a la que pertenecen:** Universidad Argentina de la Empresa

**Cohorte**      **MBA Full Time 2011**

**Fecha de entrega** (05/Julio/2018)

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. OBJETIVO GENERAL .....	4
2. OBJETIVOS PARTICULARES .....	4
3. MARCO TEÓRICO .....	4
4. MARCO METODOLÓGICO .....	13
5. ABSTRACT .....	13
6. SOFTBAR Y SU PRIMER PRODUCTO: MARKO .....	14
softBAR - Software for Business Argentina.....	14
MarkO – Marketing Online .....	15
MarkO de Argentina al mundo .....	16
MarkO y su escucha activa.....	17
Internet, el comercio electrónico y el Marketing boca a boca.....	17
El comercio electrónico en el mundo y Argentina .....	17
El marketing de boca a boca coma una solución de fidelización e incremento de clientes.....	21
MarkO y el marketing de boca a boca.....	22
El mercado de boca a boca en Argentina .....	22
Soluciones de boca a boca.....	22
Comercio electrónico en Argentina.....	24
Emprendimiento en Argentina .....	25
Posibles clientes de MarkO .....	26
MarkO y su comercialización .....	26
Los primeros clientes .....	26
MarkO y sus suscripciones .....	26
MarkO su inversión inicial .....	27
MarkO y su llegada a los clientes .....	27
softBAR en acción.....	28
softBAR oficina .....	28
softBAR equipo de trabajo .....	28
softBAR infraestructura tecnológica.....	29
softBAR servicios de apoyo .....	30

SoftBAR y sus números .....	30
softBAR inversión inicial .....	30
softBAR costos de funcionamiento .....	31
MarkO inversión inicial.....	31
softBAR y sus proyecciones .....	32
softBAR y su análisis económico / financiero.....	37
Recupero de la inversión .....	37
Algunos indicadores .....	37
7. CONCLUSIONES .....	38
8. BIBLIOGRAFÍA.....	40
Libros .....	40
Artículos de Revistas Electrónicas .....	40
Sitios web consultados.....	41
9. ANEXOS.....	44
Anexo I: Gastos SoftBAR .....	45
Anexo II: Canvas - MarkO .....	46
Anexo III: Espacio WeWork.....	47

## 1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocio para analizar la viabilidad económica, financiera y estratégica de una empresa start-up tecnológica en CABA, para el año 2018.

## 2. OBJETIVOS PARTICULARES

- Identificar los actores relacionados con el emprendedurismo y comercio electrónico en Argentina.
- Identificar el nivel de aceptación del comercio electrónico a nivel global y local.
- Enumerar las herramientas de software relacionadas al marketing de boca a boca.
- Analizar las herramientas de software relacionadas al marketing de boca a boca.
- Determinar la oportunidad de desarrollo local de una herramienta de marketing de boca a boca.

## 3. MARCO TEÓRICO

Ser emprendedor implica un desafío constante, requiere compromiso y perseverancia. Sumado al hecho de querer emprender proyectos, en el ámbito tecnológico se incrementa el número de variables a ser consideradas, más aún si el proyecto plantea la idea de desarrollar herramientas de software que puedan ser utilizadas de manera global.

Si se está hablando de emprender, es un primer paso importante tratar de tener una primera aproximación al originario del emprendimiento: el emprendedor.

¿Emprendedor?, pero, ¿de dónde proviene este término? Aún no es del todo claro. El término emprendedor parece provenir del francés, “entrepreneur”, que es exactamente la misma palabra que se utiliza en lengua inglesa. En sus orígenes, este término se aplicó principalmente a quienes emprendían proyectos de construcción; (Nueno, 1994, pág. 35) hecho que no es del todo errado, pensando que en la época que comenzó a utilizarse este término, estas personas eran las que se animaban a sumarse en el camino de lo poco conocido y asumían el riesgo de participar en la construcción de diferentes tipos de inmuebles.

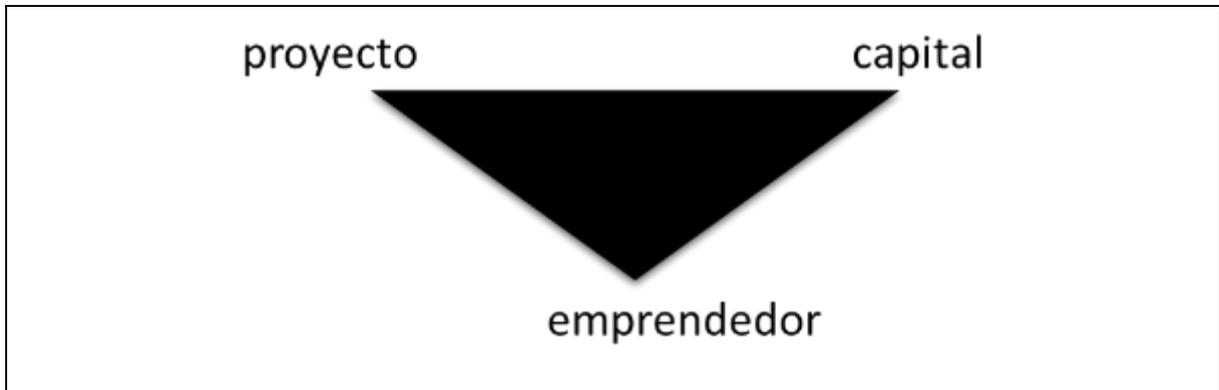
En la actualidad, se aplica el término de emprendedor a las personas que tienen una sensibilidad especial para detectar oportunidades y la capacidad de movilizar recursos externos, recursos que son generalmente propiedad de otros, para explotar estas oportunidades. (Nueno, 1994, pág. 35).

Se puede remarcar que el emprendedor es entonces alguien que asume riesgos y esa es una de sus principales características, el hecho de asumir riesgos para materializar ideas.

Ya sea bajo la idea de patrón o detector de oportunidad y movilizador de recursos, el emprendedor es aquel que lleva adelante una idea por más que no disponga de los recursos para materializarla. Esta dinámica en la que se encuentra el emprendedor se denomina proceso emprendedor.

Adentrándonos en el proceso emprendedor, Andy Freire (Pasión por Emprender. De la idea a la cruda realidad, 2004, pág. 32) presenta el triángulo invertido en su análisis de este proceso, estableciendo como vértices indispensables el proyecto (emprendimiento), el capital y al emprendedor.

Gráfico 1: Triángulo invertido del proceso emprendedor



Fuente: (Freire, 2004, pág. 32)

Como se observa en el gráfico 1, en el punto de apoyo (el vértice inferior) se encuentra el emprendedor; en el vértice de la derecha está el capital y en el izquierdo, el proyecto o la idea. Todo proceso emprendedor integra estos tres componentes. Cuando un emprendimiento no es exitoso, siempre se debe a por lo menos tres razones, o alguna combinación entre ellas: el emprendedor no fue bueno, no obtuvo el capital necesario o el proyecto era equivocado. (Freire, 2004, pág. 33)

Comenzando por profundizar el vértice emprendedor, existen diversos hechos y características según el análisis de diversos autores. Entre los más interesantes se puede destacar que:

- Ser emprendedor conlleva riesgos y de los cientos de miles de empresas que los emprendedores ponen en marcha cada año, muchas no llegan a despegar rumbo al éxito. (Schmidt & Otros, 2004, pág. 2)
- Los emprendedores deben tomar un escalofriante número de decisiones y han de tomar aquellas que sean adecuadas para ellos. (Schmidt & Otros, 2004, pág. 4)

Tras estas reflexiones, se puede llegar a la conclusión que el emprendedor tiene un gran desafío: el de racionalizar sus ideas; no como una forma de anular su capacidad

creativa, sino para saber cuándo es el momento oportuno de que esa idea se pueda volver realidad. Bajo esta necesidad del saber el momento justo, Bhide en Schmidt y otros (Iniciativa Emprendedora, 2004, pág. 169) comparte algunas experiencias relativas al emprendedor y el financiamiento: “*Varios emprendedores comentaron los peligros de apresurarse a captar financiación externa. Decían que conseguir inversores demasiado pronto puede comprometer su disciplina y flexibilidad.*”

Es evidente que un emprendedor tiene sin números de desafíos y postas que sortear hasta lograr materializar sus ideas. Y a la hora de llevar a cabo ese emprendimiento, es necesario disponer de una fuente de capital. Esto conlleva que el emprendedor se plantee la forma de poder realizar sus ideas cuando no dispone de los medios y cae en la necesidad del financiamiento. Esta necesidad que tiene el emprendedor de recurrir a la movilización de los recursos no propios le lleva a comportarse de una forma determinada. Como explica José C. Jarillo (1986), los emprendedores son hábiles maestros en inspirar confianza. Sorprende, entonces, el número de emprendedores que comenzaron sus empresas sin poner un centavo o aportando muy poco. No deja de ser curioso el que tantos emprendedores hayan tenido la habilidad y el aplomo para embarcar en sus proyectos a conservadores capitalistas. (Nueno, 1994, pág. 36)

Nueno (Emprendiendo: El arte de crear empresas y sus artistas, 1994, pág. 43) comparte la idea de que ser emprendedor es descubrir oportunidades, allí donde con frecuencia otros no ven nada, y lanzarse a transformarlas en empresas. El emprendedor necesita disponer de todo lo necesario para poner una idea en marcha (dinero, colaboradores, recursos productivos, logística, etc.). El emprendedor se las arregla para convencer a otros y encontrar la manera de que los recursos aparezcan, para ello los asocia, los compra o los pide prestados. Pero también Nueno es bastante realista sobre los peligros de emprender manifestando “*El emprendedor corre dos grandes peligros: uno, el menos grave, es fracasar; el otro, el más grave, es caer en la marginalidad. Lo más probable, estadísticamente hablando, a juzgar por la realidad, es que quien decide ser su propio jefe acabe sin pena ni gloria*”

De regreso al triángulo invertido propuesto por Freire, se deben hacer unas reflexiones sobre el vértice emprendimiento en sí mismo. Y de la mano de estas sobre las que el emprendedor trabaja arduamente se encuentra la necesidad de poder identificar qué estrategia utilizar ante el mercado y mínimamente poder ubicarse en el mismo. Es así que, pensando en estrategias, se tiene que tener en cuenta que las mismas permiten obtener ventajas competitivas desde tres bases diferentes según los aportes Michael Porter tratados en Lambin y otros (Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado, 2008, pág. 188): liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. Llamándose a estas tres bases “estrategias genéricas”.

Porter advierte que para llevar a cabo alguna de las estrategias se requiere de un compromiso total y acuerdos de apoyo organizacional que se diluirán si existen varios objetivos primarios. (Porter, 2005, págs. 51-52)

El liderazgo de costos hace hincapié en la elaboración estandarizada de productos a un costo por unidad muy bajo para los consumidores que son sensibles a los precios. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2008, pág. 188)

La diferenciación es una estrategia cuyo objetivo consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2008, pág. 188). Cabe destacar que las bases de diferenciación más eficaces son aquellas que los rivales encuentran difíciles o costosas de imitar; ya que los competidores continuamente intentan copiar y superar a sus rivales en cualquier variable de diferenciación que haya producido una ventaja competitiva. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2008, pág. 191)

El enfoque significa elaborar productos y servicios que cumplan con las necesidades de pequeños grupos de consumidores. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2008, pág. 188)

El enfoque procura ante todo un servicio de excelencia a un mercado particular. (Porter, 2005, pág. 55)

Ahora bien, tratando de ubicarse en el mercado en el que se pretende desarrollar, no alcanza solamente con establecer una estrategia adecuada, sino que es necesario poder posicionarse. Lambin (Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado, 2008, pág. 12) propone que una buena forma de hacerlo es a través de lo que se denomina el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Estos cuatro conceptos presentan cierta particularidad, ya que las oportunidades y amenazas se identifican en el exterior (el entorno) mientras que las fortalezas y debilidades son de índole internas (se requiere de un trabajo de pensamiento y reflexión).

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientes, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar el emprendimiento a futuro. Las oportunidades y amenazas se encuentran fuera del control y ámbito del emprendedor, pero es necesario identificarlas con el fin de poseer mayor información para la estrategia. Por esta razón, identificar, examinar y evaluar las oportunidades y amenazas se considera esencial para el éxito de un emprendimiento. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2008, pág. 12)

En contrapartida, las fortalezas y debilidades internas son las actividades que el emprendedor sí puede controlar y que desempeña bien o con deficiencias, respectivamente. Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores. La deficiencia o superioridad relativa es una información importante. Además, las fortalezas y debilidades también pueden estar determinadas más por elementos propios de la naturaleza del emprendedor que por su desempeño. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2008, pág. 12)

Si el emprendedor toma esta tarea de trabajar sobre su emprendimiento en relación a su posicionamiento en el mercado y su estrategia podrá llegar a un mejor puerto. Pero esto no es lo único necesario. No hay que olvidar el último vértice del triángulo invertido de Freire, que no es un tema para nada menor; el capital. Es así que la obtención del capital (la financiación de una idea) es una de las claves para el éxito y Nueno (Emprendiendo: El arte de crear empresas y sus artistas, 1994) comentan varios temas a tener en cuenta:

- en relación al capital que muchos emprendedores, deseosos de lanzar su nueva idea y a fin de hacerla más atractiva a eventuales “socios”<sup>1</sup> tienden objetiva o subjetivamente a disminuir las necesidades de financiación. (Nueno, 1994, pág. 66)
- que el desarrollo de una idea requiere también de haber organizado las cosas para disponer de la capacidad financiera necesaria. La falta de financiación puede arrebatarle al emprendedor su emprendimiento en la etapa de desarrollo. (Nueno, 1994, págs. 151-153)

El financiamiento entonces, no es un tema menor y es importante tener en mente alguna de las fuentes de financiamiento disponibles para un emprendimiento. Según estudios de Wetzel rescatados por Varela (Innovación Empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas, 2001, pág. 246), las fuentes de financiación de nuevas ideas dependen tanto de la etapa de desarrollo como de la orientación y potencialidad de crecimiento.

Haciendo foco en Latinoamérica y el financiamiento, las instituciones financieras no están muy dispuestas a efectuar créditos a empresas nacientes y prefieren empresas con una cierta antigüedad. Esta realidad dificulta notablemente la actividad del emprendedor y Wentzel según comparte Varela (Innovación Empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas, 2001, pág. 249) aprecia la existencia de dos categorías muy especiales para el nuevo empresario y que, indudablemente, pueden aplicarse con éxito en Latinoamérica. Amigos y ángeles. Tanto los amigos como los

---

<sup>1</sup> “socios” entendido como persona que aporta el capital a una idea, poniéndolo a ganancia o pérdida.

ángeles pueden vincularse al proceso de financiamiento del emprendimiento como fuentes internas o externas. En el primer caso, como socios; y en el segundo como prestamistas, operando fuera del sistema financiero convencional.

Dejando de lado estas categorías especiales, dentro del sistema financiero convencional se puede apreciar (en el gráfico 2) un breve resumen de las formas de financiación y sus características: (Porto, 2000, pág. 39)

Gráfico 2: Formas de financiación

<b>Operatoria</b>	<b>Tipo</b>	<b>Garantía</b>	<b>Plazo</b>	<b>Cancelación</b>	<b>Ejecución<sup>2</sup></b>
<b>Descubierto autorizado</b>	Entidades financieras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Común</li> <li>• Con hipoteca abierta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasta 1 año</li> <li>• Hasta 1 año o más</li> </ul>	Transitorias por lo menos 1 vez al año	Vía ejecutiva sobre saldo deudor
<b>Descuento Documentos</b>	Entidades financieras	Emisor y Cedente solidario	Hasta 180 días	Al vencimiento del documento	Según documento: ejecutiva u ordinaria
<b>Crédito con garantía prendaria</b>	Entidades financieras	Real sobre bienes muebles	18 a 60 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensual, bimestral, etc.</li> <li>• Con o sin plazo de gracia</li> </ul>	Ejecución prendaria
<b>Crédito con garantía hipotecaria</b>	Entidades financieras	Real sobre inmuebles	2 a 30 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensual, bimestral, etc.</li> <li>• Con o sin plazo de gracia</li> </ul>	Ejecución hipotecaria
<b>Fideicomiso común</b>	Mercado de capitales	Propiedad fiduciaria	Según tipo: hasta 30 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al cumplimiento del objetivo</li> </ul>	Liquidación extrajudicial de los bienes fideicomitidos.

<sup>2</sup> Ejecución: considerada como la forma de dar fin al financiamiento.

Operatoria	Tipo	Garantía	Plazo	Cancelación	Ejecución <sup>2</sup>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Al vencimiento del plazo</li> </ul>	Cobro según orden de privilegio de quiebra.
<b>Fideicomiso financiero</b>	Mercado de capitales	Propiedad fiduciaria, sobrecolateralización y subordinación del título	Según tipo: hasta 30 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>Título de la deuda o</li> <li>Certificado de participación</li> </ul>	Asamblea de tenedores de títulos: liquidación extrajudicial, transferencia a otro fideicomiso. Orden de privilegio de cada título.
<b>Acciones ordinarias</b>	Mercado de capitales	Patrimonio de la empresa	Duración de la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Venta de acciones o</li> <li>Liquidación de la Sociedad</li> </ul>	No hay

Fuente: adaptación propia de Porto (Alternativas de Financiación e Inversión, 2000)

Es por ello, que el emprendedor debería prestar atención a las expectativas de sus inversores y el nivel de compromiso asociado a su idea, sin olvidar que el inversor requiere un rendimiento. Un inversor es un socio “estratégico” y su nivel de compromiso con el emprendimiento generalmente se encuentra atado a la ganancia esperada y no al emprendimiento en sí mismo.

A partir de 2010 con la aparición de los servicios en la nube un gran costo asociado con la tecnología se ha reducido, permitiendo enfocar la necesidad de financiación en otras partes del emprendimiento. Como comenta Kawasaki (Kawasaki, 2016, pág. 124) “*el único hardware que las startups están obligadas a comprar son sus ordenadores portátiles para sus empleados*”.

Teniendo en cuenta los temas de financiamiento en Argentina, el 29 de marzo de 2017 se sancionó la ley 27349 de “APOYO AL CAPITAL EMPRENDEDOR” poniendo a disposición de los emprendedores la posibilidad de agilizar el proceso de creación de empresas, facilitar el acceso a préstamos sin interés, descuentos impositivos, fondos de inversión, oportunidades de financiamiento colectivo como así también la posibilidad de formar parte de fondos de aceleración y expansión a través de aceleradoras.

De esta manera se abre un nuevo panorama para el emprendedurismo en nuestro país.

#### 4. MARCO METODOLÓGICO

La metodología de investigación será mixta. Se utilizará observación como fuente primaria junto a fuentes secundarias para el abordaje.

El diseño metodológico es exploratorio dado que pretende obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular.

#### 5. ABSTRACT

**MarkO** is the first software tool developed by **softBAR**, a company dedicated to the creation of software tools that facilitate business development in the digital era from Argentina to the world.

**softBAR** will start its offices in a coworking space allowing interaction with the entrepreneurial ecosystem of Argentina and with the objective of being a technological

partner of the “Cámara de Comercio Electrónico de Argentina”, allowing initial growth at the local level and using the global coworking space for future growth.

**MarkO** will establish a growth of stepped functionalities in order to perform an active listening of the users’ needs about the tool and allowing a continuous feedback of functionalities for detecting special needs that will be solved into other software tools.

**MarkO** will be sold under a monthly subscription model under 3 (three) types: entrepreneur, standard and plus, guaranteeing continuous monthly income.

**softBAR** will provide personalized help to those users that require them, lending a differential value to the unattended and offline scheme of other tools in the international market. The tool will be developed with the aim of facilitating its implementation and integration with the most used e-commerce portals.

Based on the projection of sales and expenses, it is expected to find a point of equilibrium in the presence of 11.000 customers that represent a billing of 194.000 dollars. According to the estimations, a NPV of 234.000 and an IRR of 106 % are expected, considering a recovery of the initial investment at third year.

For the beginning, **softBAR** requires an initial investment of 10.000 dollars with an expected return of 35%.

## 6. SOFTBAR Y SU PRIMER PRODUCTO: MARKO

### SOFTBAR - SOFTWARE FOR BUSINESS ARGENTINA

**softBAR** (Software for Business Argentina) surge como una empresa dedicada al desarrollo de herramientas para los negocios de la era digital, facilitando y potenciando los negocios digitales de emprendedores, pequeñas y medianas empresas en Argentina y el mundo.

**softBAR** tiene como misión brindar herramientas de software que permitan potenciar los negocios en la era digital de todo tipo de organizaciones en Argentina y el mundo.

**softBAR** tiene como visión brindar herramientas de software a nivel mundial convirtiéndose en el referente de herramientas de software de acompañamiento a las empresas en los negocios digitales.

**softBAR** desarrollará como primera herramienta de apoyo al marketing digital a **MarkO** que permitirá implementar programadas de referidos que fomentan el marketing de boca a boca integrándose fácilmente con las plataformas de comercio electrónico, facilitando y agilizando la fidelización de clientes y captación de nuevos compradores en línea.

**softBAR** será una empresa de Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, cuyas oficinas se encontrarán en los espacios de coworking WeWork con el objetivo de potenciar las capacidades de networking en ecosistemas de emprendedurismo.

**softBAR** se enfocará en desarrollarse como socio estratégicos de servicios especiales en la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, CACE, fomentando el programa de referidos como una herramienta de fidelización y crecimiento de ventas.

## **MARKO – MARKETING ONLINE**

**MarkO** será una herramienta de software que permitirá el desarrollo de programas de referidos en la era digital, permitiendo la fidelización de clientes y el crecimiento de compradores de comercio electrónico por medio del marketing de boca a boca. Ver Anexo I para análisis Canvas.

**MarkO** será una aplicación desarrollada en español de fácil integración a los portales web de las empresas, minimizando la complejidad de adaptación de este tipo de herramientas. Dispondrá de una mesa de ayuda aplicativa a fin de asistir a sus clientes en el proceso de adopción de la herramienta. Será desarrollada con la posibilidad de integración con los principales portales de comercio electrónicos utilizados.

**MarkO** permitirá a las empresas brindar beneficios a los compradores de portales de comercio electrónico a la par de fomentar un mejor relacionamiento con el cliente y el fomento de referencias para futuras compras, a cambio de beneficios definidos y establecidos por el cliente en el momento de creación del programa de referidos en la plataforma.

**MarkO** ira sumando funcionalidades a través de la escucha activa de las necesidades de sus clientes detectando necesidades que puedan ser canalizadas por futuras herramientas de software de **softBAR**.

## **MARKO DE ARGENTINA AL MUNDO**

**MarkO**, en primera instancia, por su concepción de nuevo producto en el mercado local, plantea ser una herramienta destinada a los emprendimientos argentinos que comercializan de manera digital y necesitan de una manera práctica y sencilla el contacto con sus compradores y referidos para futuras compras. Por tal motivo, se considera estratégico el desarrollo en un entorno de coworking como el fomentado por WeWork.

Como segundo paso en simultaneo, **MarkO** se plantea ser una herramienta de software estratégica para la Cámara de Comercio Electrónico de Argentina, CACE, para el fomento del marketing de boca a boca por medio del programa de referidos de sus socios.

**MarkO**, al ser una herramienta de software accesible desde internet, permitirá un crecimiento indirecto para la adopción de cualquier empresa que comercialice con internet en todo el mundo. Adicionalmente, dado la presencia de **softBAR** en WeWork, podrán analizarse las posibilidades de utilización de las diferentes locaciones de WeWork en el mundo para el crecimiento de **softBAR** y sus productos.

WeWork actualmente posee presencia en 21 países (Estados Unidos, Argentina, Alemania, Australia, Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, Corea del Sur, España, Francia, Holanda, India, Irlanda, Israel, Japón, México, Perú, Reino Unido y Singapur) sumando más de 60 ciudades, siendo un potencial de networking en el ecosistema emprendedor muy importante para el crecimiento de una nueva empresa y producto.<sup>3</sup>

## MARKO Y SU ESCUCHA ACTIVA

**MarkO** implementará mejoras y nuevas funcionalidades en base a las necesidades que vayan planteándose en los clientes, permitiendo mejorar la experiencia vivenciada por sus compradores para fomentar la fidelización y el éxito de los programas de referidos. De esta manera, **softBAR** permitirá el crecimiento de **MarkO** y la aparición de nuevas herramientas de software que mejoren el negocio digital de las organizaciones.

## INTERNET, EL COMERCIO ELECTRÓNICO Y EL MARKETING BOCA A BOCA

### EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN EL MUNDO Y ARGENTINA

Teniendo en cuenta que hoy en día hay más de 4.156 millones de personas conectadas a Internet en todo el mundo, se puede observar la realidad social y económica en la que las organizaciones pueden participar. En particular para

---

<sup>3</sup> Información obtenida del sitio institucional de WeWork.

Latinoamérica y Caribe se habla de más de 437 millones y en Argentina más de 41 millones de personas conectadas.<sup>4</sup>

En el siguiente cuadro puede observarse la distribución mundial:

Gráfico 3: Distribución del uso de Internet

<b>WORLD INTERNET USAGE AND POPULATION STATISTICS</b>						
<b>DEC 31, 2017 – Update</b>						
<b>World Regions</b>	<b>Population (2018 Est.)</b>	<b>Population % of World</b>	<b>Internet Users 31 Dec 2017</b>	<b>Penetration Rate (% Pop.)</b>	<b>Growth 2000-2018</b>	<b>Internet Users %</b>
<b>Africa</b>	<b>1,287,914,329</b>	<b>16.9 %</b>	<b>453,329,534</b>	<b>35.2 %</b>	<b>9,941 %</b>	<b>10.9 %</b>
<b>Asia</b>	<b>4,207,588,157</b>	<b>55.1 %</b>	<b>2,023,630,194</b>	<b>48.1 %</b>	<b>1,670 %</b>	<b>48.7 %</b>
<b>Europe</b>	<b>827,650,849</b>	<b>10.8 %</b>	<b>704,833,752</b>	<b>85.2 %</b>	<b>570 %</b>	<b>17.0 %</b>
<b>Latin America / Caribbean</b>	<b>652,047,996</b>	<b>8.5 %</b>	<b>437,001,277</b>	<b>67.0 %</b>	<b>2,318 %</b>	<b>10.5 %</b>
<b>Middle East</b>	<b>254,438,981</b>	<b>3.3 %</b>	<b>164,037,259</b>	<b>64.5 %</b>	<b>4,893 %</b>	<b>3.9 %</b>
<b>North America</b>	<b>363,844,662</b>	<b>4.8 %</b>	<b>345,660,847</b>	<b>95.0 %</b>	<b>219 %</b>	<b>8.3 %</b>
<b>Oceania / Australia</b>	<b>41,273,454</b>	<b>0.6 %</b>	<b>28,439,277</b>	<b>68.9 %</b>	<b>273 %</b>	<b>0.7 %</b>
<b>WORLD TOTAL</b>	<b>7,634,758,428</b>	<b>100.0 %</b>	<b>4,156,932,140</b>	<b>54.4 %</b>	<b>1,052 %</b>	<b>100.0 %</b>

Fuente: Internet World Stats

Las ventas de comercio electrónico han aumentado notablemente de manera constante durante años, y se espera un mayor crecimiento continuo. Varias industrias

<sup>4</sup> Información obtenida de Internet World Stats.

reciben mucho más de la mitad de sus ventas de compradores en línea, según datos informados por el portal statistas.<sup>5</sup>

El número total de compradores digitales en todo el mundo creció en más de 100 millones el entre 2011 y 2012, y se espera que siga creciendo. A medida que los países BRIC<sup>6</sup> crecen en importancia en la económica mundial, los investigadores han comenzado a centrarse en esos mercados en particular. La penetración del mercado ya es notablemente alta en otros países como Estados Unidos. A partir de 2011, los datos del mercado mostraron que más del 70 por ciento de todos los usuarios adultos de Internet en los Estados Unidos realizaron compras en línea, inclinándose principalmente hacia sitios de internet y ofertas de correo electrónico para ayudarlos a elegir su producto deseado.

De acuerdo con los últimos datos procedentes del estudio B2C publicado por ONTSI (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información) sólo en España<sup>7</sup> se destaca que:

- el comercio electrónico sigue en expansión y alcanza en 2016 los 25.354 millones de euros, un 22,2 % más que en 2015, año en el que el crecimiento contabilizado había sido del 27,5 %.
- el gasto medio por comprador se sitúa en 1.198 €, un 18 % más que el gasto de 2015. El gasto medio de los nuevos compradores (los que han realizado su primera compra en 2016) está cifrado en 958 € y el gasto de los antiguos compradores (los que han realizado su primera compra antes de 2016) en 1.234€. En el primer caso el gasto creció un 55,8 % respecto a 2015 y en el segundo un 15,1 %.
- Los sitios web que venden principalmente por Internet siguen siendo el principal canal de compra (69,2 %). Le siguen las webs de tiendas con establecimiento físico (43 %) y las de fabricantes (42,5 %). Otros canales, sin embargo, reducen

---

<sup>5</sup> Información brindada en <https://www.statista.com/markets/413/topic/544/key-figures-of-e-commerce/>

<sup>6</sup> BRIC, sigla utilizada para referencia a Brasil, Rusia, India y China.

<sup>7</sup> Informe completo disponible en <http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/content/estudio-sobre-comercio-electrico-b2c-edici%C3%B3n-2017>

su presencia, como los sitios de bonos o cupones que pasan de un 26,2 % al 23,7 % de 2016.

En el Libro Blanco del Comercio Electrónico<sup>8</sup> de la Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECEM) se estimó que para 2017 el mercado Europeo de compradores de internet pasaría de los 100 millones de personas que compraban en internet, a más de 174 millones de personas y esta masa de compradores consumiría una media de 1.500 euros anuales. (Digital, 2012)

Las proyecciones en Estados Unidos son todavía más altas y proyectan un crecimiento hasta superar los 400 billones de dólares en 2018 (US eCommerce Forecast)<sup>9</sup>.

Aunque Latinoamérica es hoy una región donde Internet está todavía por desarrollar, los internautas crecen de forma exponencial y en particular en Argentina se habla de una penetración de Internet del 91%.

Respecto a la Argentina CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) en su informe anual publicado indica que “La facturación del e-commerce fue de 102.700 millones de pesos. Representando un 51% de crecimiento anual.”<sup>10</sup>

En el mismo sitio web CACE se resumen algunos indicadores:

- Que el 90% de los adultos conectados ya ha comprado online es un incentivo muy interesante, para seguir realizando un esfuerzo desde las PYMEs con el fin de participar en este canal.

---

<sup>8</sup> Libro disponible en <http://documentos.camarazaragoza.com/comercio-electronico/destacados/Libro%20Blanco%20Comercio%20Electr%C3%B3nico%20a%20Edici%C3%B3n%202012.pdf>

<sup>9</sup> Información disponible en <https://www.forrester.com/report/US+eCommerce+Forecast+2013+To+2018/-/E-RES115513>

<sup>10</sup> Informes disponibles en <http://www.CACE.org.ar/estadisticas/>

- La periodicidad en la compra también es muy interesante, ya que estamos ante compradores recurrentes que emplean comercio electrónico, por lo tanto, cada día las personas se sentirán más cómodas y confiarán más al comprar online.
- Respecto a la elección del medio de pago “8 de cada 10 optaron por tarjetas de crédito y dentro de las compras con tarjeta de crédito el 76% declaró que el financiamiento influyó en la elección del medio de pago elegido.”

## **EL MARKETING DE BOCA A BOCA COMA UNA SOLUCIÓN DE FIDELIZACIÓN E INCREMENTO DE CLIENTES**

El estudio anual de eCommerce realizado por IAB España<sup>11</sup>, indica los diferentes factores que influyen en la decisión de compra, según diferentes variables como marca, redes sociales, con algunas segmentaciones por género y rango etario, se resumen en:

- El precio ya no es el driver principal de las compras online. Para los internautas, la compra online supone la recomendación de amigos/familiares (89%) y las opiniones de otros usuarios (83%) son los influenciadores con mayor peso ante la compra online. La recomendación mientras navegas, parece ser una acción efectiva ya que un 53% de los que reciben una recomendación declaran que acaban comprando el producto/servicio.
- Antes de realizar una compra, se materialice o no por Internet, los navegantes buscan continuamente información sobre productos y servicios. Esta pauta de comportamiento implica que no estar hoy en Internet constituye una desventaja fuerte para las empresas que todavía no han logrado siquiera el nivel de “presencia” en Internet.

Tengamos en cuenta que tanto compradores como no compradores on-line, utilizan Internet como fuente de información comercial.

---

<sup>11</sup> Informe disponible en [http://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2017\\_vpublica.pdf](http://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2017_vpublica.pdf)

Por otro lado, los navegantes cada vez más buscan y confían en comentarios y valoraciones para realizar sus compras. Esto hace que estemos asistiendo a un momento de mercado donde la opinión y el flujo de información está adquiriendo un valor impensable hace unos años y que ha dado lugar a reafirmar la idea del boca a boca.

## **MARKO Y EL MARKETING DE BOCA A BOCA EL MERCADO DE BOCA A BOCA EN ARGENTINA**

Se comenzó a hablar del marketing de boca a boca en la Argentina en los medios durante 2011<sup>12</sup> y 2013<sup>13</sup> reflejando la importancia de este tipo de práctica, pero no se observa la existencia de herramientas de software locales que permitan dar un apoyo en la masificación de esta tendencia.

El sitio web de Captia<sup>14</sup> en Argentina ofrece la posibilidad de implementar programas de referidos, pero de una forma personalizada y no automatizada por medio de una herramienta de software.

No se ha podido detectar una solución local para tratar los programas de referidos de una manera simple y automatizada, caso que difiere para herramientas disponibles para contratar fuera del país.

## **SOLUCIONES DE BOCA A BOCA**

---

<sup>12</sup> Nota disponible en <http://www.iprofesional.com/notas/119589-El-marketing-Boca-a-Boca-se-impone-como-medio-de-campana-para-las-marcas>

<sup>13</sup> Nota disponible en [http://www.aam-ar.org.ar/?publicidad-boca-a-boca-la-mas-creible-para-el-consumidor-latinoamericano&page=ampliada&id=400&\\_s=&\\_page=](http://www.aam-ar.org.ar/?publicidad-boca-a-boca-la-mas-creible-para-el-consumidor-latinoamericano&page=ampliada&id=400&_s=&_page=)

<sup>14</sup> Sitio web para Argentina accesible en <http://www.captianet.com/Argentina/index.php?pais=1>

A nivel internacional, la mayor referencia de herramientas de software para programas de referidos se encuentra en Estados Unidos donde existe un gran número de opciones, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

Gráfico 4: Herramientas de software para programa de referidos

#	Empresa	Sitio WEB	Posibilidad de prueba	Precios	Tipo de suscripción
1	Genius Referral	<a href="http://www.geniusreferrals.com">www.geniusreferrals.com</a>	Si	\$0-\$499	Mensual
2	Untorch	<a href="http://www.untorch.com">www.untorch.com</a>	Si	\$199 tarifa plana	Anual
3	Referral Rock	referralrock.com	Si	\$200 - \$800	Mensual
4	ShareSomeFriends	sharesomefriends.com	Si	\$25-\$149	Mensual
5	Campaigned	campaignedapp.com	Si	\$25-\$30	Mensual o Anual
6	Expect Referrals	expectreferrals.com	Si	\$25-\$75	Mensual
7	Hello Referrals	helloreferrals.com	Si	\$25-\$75	Mensual
8	Invitebox	invitebox.com	Si	\$29-\$199	Mensual
9	Viral-Loops	viral-loops.com	Si	\$39-\$199	Mensual
10	RewardStream	rewardstream.com	No	\$400-\$2500	Mensual
11	OmniStar	<a href="http://www.osiaffiliate.com">www.osiaffiliate.com</a>	Si	\$47-\$247	Mensual
12	Referral Candy	<a href="http://www.referralcandy.com">www.referralcandy.com</a>	Si	\$49-\$3999	Mensual o Anual
13	Lead Dyno	<a href="http://www.leaddyno.com">www.leaddyno.com</a>	Si	\$49-\$79	Mensual
14	Referral SaaSquatch	<a href="http://www.referralsaasquatch.com">www.referralsaasquatch.com</a>	No	\$499-\$799	Mensual
15	Social Seeder	<a href="http://www.socialseeder.com">www.socialseeder.com</a>	Si	\$560-\$1350	Mensual
16	Tap Affiliate	tapaffiliate.com	Si	\$69-\$499	Mensual
17	Invite Referrals	<a href="http://www.inviterreferrals.com">www.inviterreferrals.com</a>	Si	\$79-\$399	Anual

#	Empresa	Sitio WEB	Posibilidad de prueba	Precios	Tipo de suscripción
18	Rocket Referrals	<a href="http://www.rocketreferrals.com">www.rocketreferrals.com</a>	Si	\$80-\$150	Mensual
19	Ambassador	<a href="http://www.getambassador.com">www.getambassador.com</a>	No	\$800 - \$1500 +	Anual
20	Post Affiliate Pro	<a href="http://www.postaffiliatepro.com">www.postaffiliatepro.com</a>	Si	\$97-\$477	Mensual

Fuente: elaboración propia

Son herramientas de software automatizadas cuyo soporte es despersonalizado y los precios de suscripción varían entre los 0 dólares y 3.999 dólares según el tipo de suscripción relacionadas con la funcionalidad.

En general las herramientas no se encuentran en otros idiomas y en caso de hacerlo, se utilizan mayormente herramientas de traducción automática demostrando la falta de interés de captar mercados no anglosajones.

## COMERCIO ELECTRÓNICO EN ARGENTINA

Según un estudio de la consultora BigData Corp <sup>15</sup> en 2017, la Argentina registró 38.000 tiendas virtuales para la realización de actividades de compra de producto/servicios.

En este marco, la Argentina se consolida como el tercer mayor mercado de comercio electrónico en Latinoamérica, detrás de Brasil y México, que registraron crecimientos menores -9% y 13%, respectivamente- pero tienen un número mayor de tiendas - alrededor de 600.000 y 120.000.

<sup>15</sup> <https://www.lanacion.com.ar/2055499-boom-del-e-commerce-ya-existen-unas-38000-tiendas-virtuales-en-el-pais>

Del total de tiendas virtuales relevadas por BigData Corp, nueve de cada diez (91,95%) son pymes que llevan hasta 10.000 visitantes mensuales. Asimismo, hay un aumento sensible en la cantidad de sitios con más de 500.000 visitas por mes: el año pasado eran sólo el 0,40% y ahora totalizan el 3,29%.

Además, el estudio reveló una reversión en la cantidad de sitios hospedados en servidores de la Argentina, que pasaron del 60% al 40% en los últimos doce meses. "La mayoría está en Estados Unidos porque proveedores como Amazon y Google ofrecen servicios más baratos y ha aumentado la utilización de plataformas de e-commerce". En este sentido, el 27,08% de las empresas relevadas utiliza plataformas cerradas como Shopify, el 28,10% plataformas abiertas y el 44,82% plataformas de desarrollo propio.

## **EMPRENDIMIENTO EN ARGENTINA**

De acuerdo a la plataforma "GPS de empresas: datos y análisis de las pymes argentinas", dependiente del Ministerio de Producción de la Nación, en la Argentina a noviembre de 2017 existían 605.626 empresas activas, de las cuales el 99,8% eran pymes (83% microempresas y 16,8% medianas empresas), mientras que el 0,2% restante estaba conformado por grandes compañías.<sup>16</sup>

El 72% se concentraban en solo cuatro jurisdicciones: la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe.

El estudio revelaba que las pymes son grandes empleadoras, ya que generaban 4.065.021 de puestos de trabajo, con plantillas de menos de 200 empleados. 61.471 empresas producían manufacturas y 207.527 se dedicaban a la generación de servicios. 9.648 de ellas exportaban sus productos a otros mercados.

---

<sup>16</sup> Datos disponibles en <http://gpsemp.produccion.gob.ar/>

Entre 2010 y 2016 hubo, en promedio, 3.776 empresas de rápido crecimiento por año. En general, estos emprendimientos son de un alto impacto en la creación de empleo privado formal, firmas que están asociadas al desarrollo o adopción de nuevas tecnologías, productos y procesos que se traducen en aumentos de la productividad.

## POSIBLES CLIENTES DE MARKO

Poner a disposición del mercado local una herramienta que potencie la relación de los compradores por medio de un programa de referidos es una oportunidad que permite brindar solución a la necesidad de las empresas que apuestan al comercio electrónico y se encuentran agrupadas en la CACE como así también a los nuevos emprendimientos que surgen día a día en la Argentina, en un entorno donde se estimula el networking emprendedor.

Tomando información del CACE de marzo de 2018, se dispone de 1194<sup>17</sup> socios y en la Asociación de Emprendedores de Argentina (ASEA), de 11000<sup>18</sup>.

## MARKO Y SU COMERCIALIZACIÓN LOS PRIMEROS CLIENTES

**MarkO** plantea brindar una solución a la gestión de programa de referidos a tiendas de comercio electrónico de Argentina proveniente de la CACE y/o ASEA, estimando una llegada de más de 7.000 suscripciones el primer año.

## MARKO Y SUS SUSCRIPCIONES

**MarkO** dispondrá de tres tipos de suscripciones mensuales:

---

<sup>17</sup> Datos disponibles en <http://www.cace.org.ar/socios>

<sup>18</sup> Datos disponibles en <http://www.asea.com.ar/>

- Emprendedor, destinada a emprendedores que inician en la utilización de programas de referidos con funcionalidad limitada y con suscripción bonificada por 1 año.
- Estándar, destinada a pequeñas y medianas empresas que planean la utilización de programas de referidos sin la necesidad de explotar funciones de big data.
- Plus, destinadas a pequeñas, medianas y grandes empresas que planean la utilización de programas de referidos con la necesidad de explotar funciones de big data dado el volumen de transacciones que se logran por la utilización de la herramienta.

## **MARKO SU INVERSIÓN INICIAL**

**MarkO** requiere de un periodo de desarrollo inicial de 6 meses, en el cual el producto de software aún no estará disponible tiempo que también será utilizado para mejorar las estrategias de llegada a los clientes junto con la mejora de networking en el entorno de emprendedores y CACE.

## **MARKO Y SU LLEGADA A LOS CLIENTES**

**MarkO** plantea cubrir las necesidades del programa de referidos en los portales de comercio electrónico en funcionamiento sobre las principales plataformas de ecommerce, tanto en empresas en funcionamiento que forman parte de la CACE como los nuevos emprendimientos producto del networking, con el fin de hacer crecer el nivel de suscriptores de forma constante.

Para ello, se destinará un presupuesto de marketing digital para utilizar redes sociales alcanzadas por el ecosistema emprendedor como así también actividades presenciales de desayunos y eventos en los espacios de coworking de WeWork y los que brinde CACE a sus miembros.

## SOFTBAR EN ACCIÓN

### SOFTBAR OFICINA

**softBAR** establecerá sus oficinas en WeWork Buenos Aires, ubicado en Torre Bellini, Esmeralda 950, Buenos Aires B C1007 <sup>19</sup>; utilizando las ventajas de un edificio de coworking que fomenta el networking del ecosistema emprendedor y cubre todas las necesidades de una oficina solo necesitando invertir en la tecnología para el equipo de trabajo. Ver Anexo II para descripción del espacio.

### SOFTBAR EQUIPO DE TRABAJO

El equipo de trabajo inicial estará compuesto por el Director de Proyecto, dos desarrolladores, un administrador de infraestructura tecnológica y un líder administrativo/contable. A posterior se sumará el líder de mesa de ayuda aplicativa y se incrementará el equipo de desarrollo según la evolución del producto/s.

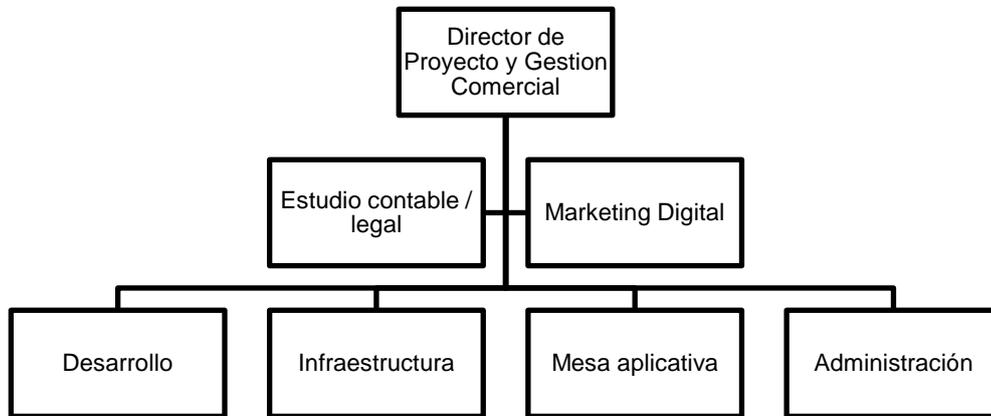
Se requerirá de la asesoría de un Estudio para la asesoría contable, financiera y legal de una compañía de apoyo en las actividades de marketing digital para la difusión en redes sociales.

Al término del primer año se estima el siguiente equipo de trabajo

---

<sup>19</sup> Mayor información en <https://www.wework.com/buildings/torre-bellini--buenos-aires>

Gráfico 5: Organigrama de softBAR



Fuente: elaboración propia

## SOFTBAR INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

Teniendo en cuenta que se utilizara un espacio de coworking y fomentando una estructura de trabajo que permita poder realizar las actividades desde cualquier ubicación incluso el exterior, se utilizarán los servicios en la nube para disponer de los entornos necesario para el desarrollo de todas las actividades de la organización.

Por tal motivo se dispondrá de:

- Office 365 para acceso al correo electrónico y espacios colaborativos de resguardo de información.
- Amazon Web Service para disponer de servidores destinados al desarrollo, pruebas y publicación de las herramientas de software.

La inversión en tecnología física recaerá en:

- Notebooks para el personal.
- Teléfonos Smartphone para el personal.

## SOFTBAR SERVICIOS DE APOYO

**softBAR** centrará sus esfuerzos en el desarrollo y comercialización de las herramientas de software, por tal motivo requerirá de servicios de apoyo en la gestión administrativa presentándose la necesidad de tercerizar:

- El asesoramiento contable, financiero y legal
- El asesoramiento de marketing promocional en redes sociales y medios digitales.

## SOFTBAR Y SUS NÚMEROS

### SOFTBAR INVERSIÓN INICIAL

Teniendo en cuenta que **softBAR** es una start-up y la primera versión de comercializable de **MarkO** se estima luego de 6 meses de funcionamiento se requerirá de una inversión inicial cercana a los 78.000 dólares estadounidenses con el fin de cubrir:

- Los costos de creación de la SAS
- Los sueldos del personal involucrado
- Asesoramiento Legal, Contable y de Marketing
- El espacio de coworking
- La tecnología involucrada (servicios de nube, celulares y notebooks)

Gráfico 5: Inversión inicial

Inversión inicial en los primeros 6 meses	Dólares
Sueldos	\$ 37.440,00
Asesores Legales, Contables y Marketing	\$ 15.000,00
WeWork	\$ 7.800,00
Notebooks y Celulares	\$ 13.750,00
Servicios en la Nube	\$ 1.800,00
Constitución y trámites	\$ 1.500,00
<b>Total</b>	<b>\$ 77.290,00</b>

Fuente: elaboración propia

## SOFTBAR COSTOS DE FUNCIONAMIENTO

El costo mensual de funcionamiento de **softBAR** será cercano a los 12.000 dólares estadounidenses cubriendo:

- Los sueldos del personal involucrado
- Asesoramiento Legal, Contable y de Marketing
- El espacio de coworking
- La tecnología involucrada (servicios de nube, celulares y notebooks)

Gráfico 6: Gastos Mensuales

Gasto Mensual en funcionamiento	Dólares
Mano de Obra	\$ 4.410,26
Sueldos de Administración	\$ 717,95
Sueldos Comerciales	\$ 1.025,64
Cargas Sociales	\$ 1.046,15
Publicidad	\$ 330,00
Varios	\$ 4.300,00
<b>Total</b>	<b>\$11.830,00</b>

Fuente: elaboración propia

## MARKO INVERSIÓN INICIAL

Teniendo en cuenta que **MarkO** es el primer producto de **SoftBAR**, su inversión inicial se encuentra estimada por el esfuerzo del equipo de desarrollo durante los primeros 6 meses iniciales de la compañía asciendo a 4.200 dólares estadounidenses.

Gráfico 7: Inversión inicial de MarkO

Desarrollo Inicial de MarkO	Dólares
Desarrollador de software	\$ 2.880,00
Administrador infraestructura	\$ 1.320,00
<b>Total</b>	<b>\$ 4.200,00</b>

Fuente: elaboración propia

## SOFTBAR Y SUS PROYECCIONES

### PROYECCIÓN DE VENTAS

Se considera un crecimiento paulatino en las diferentes suscripciones de **MarkO**, alcanzando en el primer año:

- MarkO – emprendedor: cerca de 2.500 suscripciones
- MarkO – estándar: alrededor de 5.000 suscripciones
- MarkO – plus: aproximadamente 200 suscripciones

Con un total de más de 7.000 suscripciones en mercado local estimado en 12.000 posibles suscriptores iniciales.

Gráfico 8: Proyección de Ventas

#	Ventas en Unidades Año 1	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	Total
1	MarkO - emprendedor	0	0	0	0	0	60	120	240	432	518	570	599	<b>2.539</b>
2	MarkO - estándar	0	0	0	0	0	120	240	480	864	1.037	1.140	1.198	<b>5.079</b>
3	Marko - plus	0	0	0	0	0	0	0	0	43	52	57	60	<b>212</b>

Fuente: elaboración propia

## PROYECCIÓN DE GASTOS

Teniendo en cuenta la estructura estable de personal y servicios de apoyo, se estima en el primer año la siguiente proyección de gastos:

Gráfico 9: Proyección de Gastos

Gastos	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	Total
<b>Total Gastos de Producción</b>	\$4.367	\$4.367	\$4.367	\$4.367	\$4.367	\$4.367	\$5.327	\$5.327	\$5.327	\$5.327	\$5.327	\$5.327	<b>\$58.160</b>
<b>Total Otros Gastos</b>	\$21.640	\$6.390	\$6.390	\$6.390	\$6.390	\$7.540	\$8.470	\$10.303	\$13.867	\$15.333	\$16.232	\$16.751	<b>\$135.696</b>
<b>Total Gastos</b>	<b>\$26.007</b>	<b>\$10.757</b>	<b>\$10.757</b>	<b>\$10.757</b>	<b>\$10.757</b>	<b>\$11.907</b>	<b>\$13.797</b>	<b>\$15.630</b>	<b>\$19.194</b>	<b>\$20.659</b>	<b>\$21.559</b>	<b>\$22.078</b>	<b>\$193.856</b>

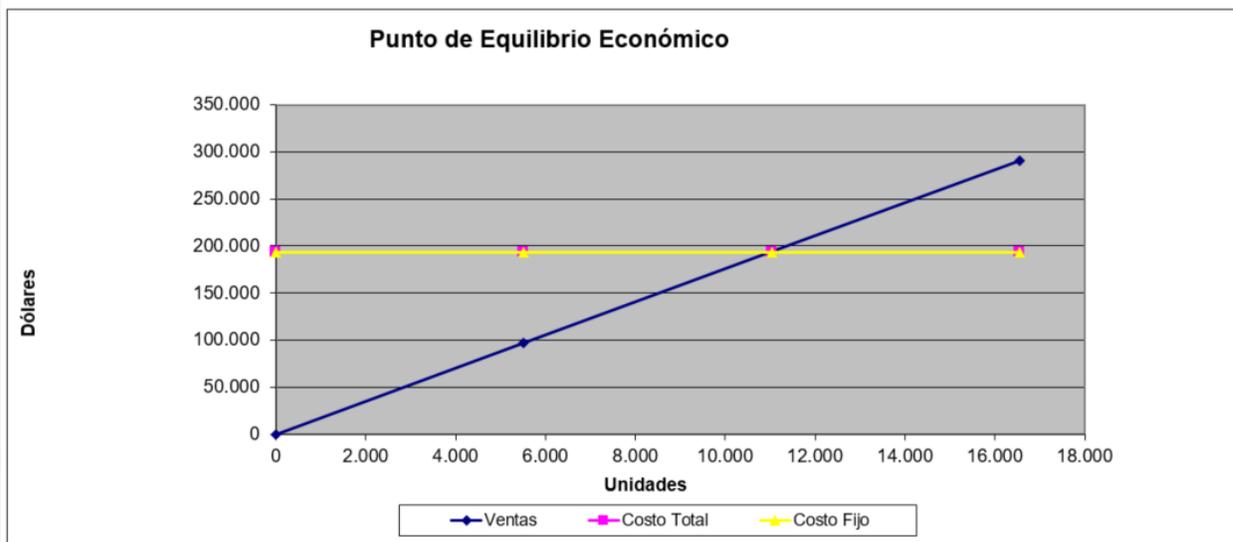
Fuente: elaboración propia

En el Anexo I puede observarse la apertura de gastos.

## PUNTO DE EQUILIBRIO

**softBAR**, por medio de la comercialización de **MarkO**, encontrará su punto de equilibrio al alcanzar un nivel de suscripciones cercana a las 11.000 mediando el segundo año de funcionamiento.

Gráfico 10: Punto de equilibrio



Fuente: elaboración propia

## FLUJO DE CAJA

Debido a que los primeros 6 meses de vida de **SoftBAR** no podrán producirse ingresos por ventas, el flujo comienza a verse positivo a partir del mes 9. Los valores están expresados en dólares estadounidenses.

Gráfico 11: Flujo de caja año 1

Flujo de Fondos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingresos por Ventas	0	0	0	0	0	3.000	6.000	12.000	23.760	28.512	31.363	32.931	137.567
Egresos por Compras M.P.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sueldos y Cargas													
<i>Producción</i>		3.590	3.590	3.590	3.590	3.590	3.590	4.410	4.410	4.410	4.410	4.410	43.590
<i>Administración</i>		718	718	718	718	718	718	718	718	718	718	718	7.897
<i>Comerciales</i>		1.026	1.026	1.026	1.026	1.026	1.026	1.026	1.026	1.026	1.026	1.026	11.282
<i>Cargas Soc. Producción</i>		610	610	610	610	610	610	750	750	750	750	750	7.410
<i>Cargas Soc. Adm. Y Ventas</i>		296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	3.261
Subtotal Sueldos y Cargas	0	6.240	6.240	6.240	6.240	6.240	6.240	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	73.440
Otros Gastos de Producción	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	19.600	4.350	4.350	4.350	4.350	5.500	6.430	8.263	11.827	13.293	14.192	14.711	111.216
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>19.600</b>	<b>10.590</b>	<b>10.590</b>	<b>10.590</b>	<b>10.590</b>	<b>11.740</b>	<b>12.670</b>	<b>15.463</b>	<b>19.027</b>	<b>20.493</b>	<b>21.392</b>	<b>21.911</b>	<b>184.656</b>
<b>Diferencia Operativa</b>	<b>-19.600</b>	<b>-10.590</b>	<b>-10.590</b>	<b>-10.590</b>	<b>-10.590</b>	<b>-8.740</b>	<b>-6.670</b>	<b>-3.463</b>	<b>4.733</b>	<b>8.019</b>	<b>9.971</b>	<b>11.020</b>	<b>-47.090</b>
Inversiones	10.000												10.000
<b>Diferencia Ingresos - Egresos</b>	<b>-29.600</b>	<b>-10.590</b>	<b>-10.590</b>	<b>-10.590</b>	<b>-10.590</b>	<b>-8.740</b>	<b>-6.670</b>	<b>-3.463</b>	<b>4.733</b>	<b>8.019</b>	<b>9.971</b>	<b>11.020</b>	<b>-57.090</b>
Aporte del financiador	<b>95.000</b>												
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>65.400</b>	<b>54.810</b>	<b>44.220</b>	<b>33.630</b>	<b>23.040</b>	<b>14.300</b>	<b>7.630</b>	<b>4.167</b>	<b>8.900</b>	<b>16.919</b>	<b>26.890</b>	<b>37.910</b>	

Fuente: elaboración propia

## PROYECCIÓN DE BALANCE GENERAL

Teniendo en cuenta un capital inicial de 95.000. dólares estadounidenses, el Balance General de **softBAR** para el primer año arrojará un quebranto cercano a los 56.000 dólares estadounidenses teniendo en cuenta que los primeros 6 meses dado el desarrollo de **MarkO** no pudieron realizarse ventas del producto.

Gráfico 12: Balance año 1

<b>Activo</b>		<b>Pasivo</b>	
Caja	37.910	Proveedores	0
Créditos	0	Sueldos y Cargas	7.200
Productos Terminados	0	Impuesto a Pagar	0
Materias Primas	0	<b>Pasivo Corriente</b>	<u>7.200</u>
<b>Activo Corriente</b>	<u>37.910</u>	Prestamos	0
		<b>Pasivo No Corriente</b>	<u>0</u>
		<b>TOTAL PASIVO</b>	<u>7.200</u>
		<b>Patrimonio Neto</b>	
Bienes de Uso	10.000	Capital	95.000
Amortización B. de U.	-2.000	Resultado	-56.290
<b>Activo No Corriente</b>	<u>8.000</u>		<u>38.710</u>
<b>Total Activo</b>	<u>45.910</u>	<b>Total Pasivo + PN</b>	<u>45.910</u>

Fuente: elaboración propia

## SOFTBAR Y SU ANÁLISIS ECONÓMICO / FINANCIERO

### RECUPERO DE LA INVERSIÓN

Dado que la necesidad inicial de inversión se encuentra asociada con el equipamiento tecnológico utilizado por los empleados para el desarrollo de la herramienta de software, la inversión se recupera durante el segundo año de funcionamiento de **softBAR**. Los valores están expresados en dólares estadounidenses.

Gráfico 13: Proyección a 5 años

Flujo de Fondos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	137.567	275.133	412.700	619.050	928.574
Egresos por Compras M.P.	0	0	0	0	0
Sueldos y Cargas	73.440	111.672	127.051	144.600	164.631
Otros Gastos de Producción	0	0	0	0	0
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	111.216	172.576	222.849	294.658	398.410
Impuesto a las Ganancias		0	0	21.280	62.227
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>184.656</b>	<b>284.248</b>	<b>349.900</b>	<b>460.538</b>	<b>625.267</b>
Diferencia Operativa	-47.090	-9.115	62.799	158.512	303.307
Inversiones	10.000				
<b>Flujo Financiero</b>					
Prestamo	0				
Devolución del Prestamo	0	0	0	0	0
Total Flujo Financiero	0	0	0	0	0
<b>Diferencia Ingresos - Egresos</b>	<b>-57.090</b>	<b>-9.115</b>	<b>62.799</b>	<b>158.512</b>	<b>303.307</b>
Aporte del financiador	95.000				
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>37.910</b>	<b>28.796</b>	<b>91.595</b>	<b>187.307</b>	<b>394.902</b>

Fuente: elaboración propia

## ALGUNOS INDICADORES

Algunos indicadores obtenidos durante las proyecciones de ventas, gastos y flujos de caja, permiten identificar una tasa interna de retorno (TIR) del proyecto positiva junto a un valor actual neto (VAN) del proyecto **softBAR – MarkO** de más de 900.000 dólares estadounidenses considerando una ganancia requerida del 35%.

Gráfico 14: Indicadores con proyección a 5 años

Tasa de Ganancia Requerida **35%**

Flujo del Proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual
Ingresos por Ventas		137.567	275.133	412.700	619.050	928.574	
Egresos Operativos		184.656	284.248	349.900	460.538	625.267	
		-47.090	-9.115	62.799	158.512	303.307	
Inversión	-10.000						
Flujo del Proyecto	-10.000	-47.090	-9.115	62.799	158.512	303.307	866.591

Tasa Interna de Retorno **106,7%**

Valor Actual Neto **\$ 234.163**

Fuente: elaboración propia

## 7. CONCLUSIONES

**softBAR**, por medio de su primera herramienta de software, **MarkO**<sup>20</sup>, plantea brindar al mercado local argentino una solución que potencia las ventas de los portales de comercio electrónico que crecen día a día en el país. Partiendo de un público objetivo de la solución enfocado en la Cámara Argentina de Comercio Electrónico y la Asociación de Emprendedores de Argentina que irá creciendo paulatinamente a otros públicos dada la utilización del networking y la presencia de **softBAR** en espacio de coworking<sup>21</sup>. Esta estrategia de enfoque permitirá garantizar un producto de software que sea de utilidad y cumpla las expectativas a través de la escucha activa.

<sup>20</sup> Ver Anexo II

<sup>21</sup> Ver Anexo III

La inversión inicial de MarkO para sus primeros 6 meses de funcionamiento es cercana a los 78.000 dólares y dado su carácter de emprendimiento reciente puede ser tenido en cuenta en algunas de las iniciativas alentadas por la Ley 27.349.

El proyecto se afianza en el crecimiento del uso de internet para la compra de bienes y servicios y la necesidad de las organizaciones de poder lograr la fidelización de sus clientes y la recomendación de boca a boca por medio de una herramienta de software local que se adapta a las necesidades del mercado por medio de una suscripción mensual volviéndose un aliado tecnológico estratégico para la comercialización a través de Internet.

El éxito principal de **softBAR** será la escucha activa para el desarrollo tanto de **MarkO** como las diferentes herramientas de software que sean generadas a futuro, donde la generación de funcionalidades no sean una imposición sino una materialización de las necesidades de la comunidad que apoya **softBAR**.

Un factor importante en el éxito del proyecto será la rápida adopción de **MarkO** dado que, al tratarse de herramientas de software, la posibilidad de imitación de funcionalidad es altamente factible, con lo cual la pérdida de interés de un competidor surgirá por el gran volumen de adeptos que posee al establecerse en el mercado.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- Digital, A. E. (2012). *Libro blanco del comercio electrónico*. Madrid: red.es.
- Freire, A. (2004). *Pasión por Emprender. De la idea a la cruda realidad*. Buenos Aires: Aguilar.
- Kawasaki, G. (2016). *El arte de empezar 2.0*. Buenos Aires: Paidós.
- Lambin, J. J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2008). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado*. México: Mc Graw Hill.
- Nueno, P. (1994). *Emprendiendo: El arte de crear empresas y sus artistas*. Barcelona: Ediciones Deusto, S.A.
- Porter, M. E. (2005). *Estrategia Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.
- Porto, D. J. (2000). *Alternativas de Financiación e Inversión*. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.
- Schmidt, W., & Otros. (2004). *Iniciativa Emprendedora*. Buenos Aires: Deusto.
- Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Santa Fe de Bogotá: Pearson Educación Prentice Hall.

### ARTÍCULOS DE REVISTAS ELECTRÓNICAS

- Anónimo. Publicidad boca a boca, la más creíble para el consumidor latinoamericano. Asociación Argentina de Marketing. [en línea] 2013 [consulta 05 mar 2018] <  
<http://www.aam-ar.org.ar/?publicidad-boca-a-boca-la-mas-creible-para-el-consumidor-latinoamericano&page=ampliada&id=400& s=& page=> >

eLogia. Estudio ecommerce iab 2017. iabspain. [en línea] 2017 [consulta 05 mar 2018]  
< [http://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2017\\_vpública.pdf](http://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2017_vpública.pdf) >

Kodali, Sucharita. US eCommerce Forecast: 2013 To 2018. Forrester. [en línea]. 2014  
[consulta 05 mar 2018]  
<<https://www.forrester.com/report/US+eCommerce+Forecast+2013+To+2018/-/E-RES115513#>.>

Krom, Andrés. Boom del e-commerce: ya existen 38.000 tiendas virtuales en el país.  
La Nación [en línea]. 2017 [consulta 05 mar 2018]  
<https://www.lanacion.com.ar/2055499-boom-del-e-commerce-ya-existen-unas-38000-tiendas-virtuales-en-el-pais>

Urueña, Alberto y otros. Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2016. Ontsi. [en  
línea]. 2017 [consulta 05 mar 2018] <  
<http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/ontsi/files/Informe%20B2C%202016.%20Edici%C3%B3n%202017.pdf>>

Vidal, Alicia. El marketing "Boca a Boca" se impone como medio de campaña para las  
marcas. iProfesional. [en línea]. 2011 [consulta 05 mar 2018]  
<http://www.iprofesional.com/notas/119589-El-marketing-Boca-a-Boca-se-impone-como-medio-de-campana-para-las-marcas>

## SITIOS WEB CONSULTADOS

Asociación de Emprendedores de Argentina [en línea]. 2018. [consulta 05 mar 2018]  
< <http://www.asea.com.ar/> >

Cámara argentina de comercio electrónico [en línea]. 2018. [consulta 05 mar 2018] <  
<http://www.cace.org.ar/> >

Campaigned [en línea]. 2018. [consulta 05 mar 2018] < <https://campaignedapp.com> >

Captianet [en línea]. 2018. [consulta 05 mar 2018] < <http://www.captianet.com/Argentina/index.php> >

Expectre Referrals [en línea]. 2018. [consulta 05 mar 2018] < <https://expectreferrals.com> >

Genius Referrals [en línea]. 2018. [consulta 05 mar 2018] < <https://www.geniusreferrals.com> >

Get Ambassador [en línea]. 2018. [consulta 05 mar 2018] < <https://www.getambassador.com> >

GPS de Empresas [en línea]. 2018. [consulta 05 mar 2018] < <http://gpsemp.produccion.gob.ar/> >

Hello Referrals [en línea]. 2018. [consulta 05 mar 2018] < <https://helloreferrals.com> >

Internet World Stats [en línea]. 2018. [consulta 05 mar 2018] < <https://www.internetworldstats.com/stats.htm> >

Invite Box [en línea]. 2018. [consulta 05 mar 2018] < <https://invitebox.com> >

Invite Referrals [en línea]. 2018. [consulta 05 mar 2018] < <https://www.inviter referrals.com> >

Lead Dyno [en línea]. 2018. [consulta 05 mar 2018] < <https://www.leaddyno.com> >

Ley 27349 – Apoyo al capital emprendedor [en línea]. 2017. [consulta 23 jun 2018] < <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/270000-274999/273567/norma.htm> >

>

Ministerio de producción [en línea]. 2018. [consulta 23 jun 2018] <  
<https://www.produccion.gob.ar/quieroemprender> >

Omnistar [en línea]. 2018. [consulta 05 mar 2018] < <https://www.osiaffiliate.com> >

Post Affiliate Pro [en línea]. 2018. [consulta 05 mar 2018] <  
<https://www.postaffiliatepro.com> >

Referral Candy [en línea]. 2018. [consulta 05 mar 2018] <  
<https://www.referralcandy.com> >

Referral Rock [en línea]. 2018. [consulta 05 mar 2018] < <https://referralrock.com> >

Referral Saasquatch [en línea]. 2018. [consulta 05 mar 2018] <  
<https://www.referralsaasquatch.com> >

Rewardstream [en línea]. 2018. [consulta 05 mar 2018] < <https://rewardstream.com> >

Rocket Referrals [en línea]. 2018. [consulta 05 mar 2018] <  
<https://www.rocketreferrals.com> >

Share Some Friends [en línea]. 2018. [consulta 05 mar 2018] <  
<https://sharesomefriends.com> >

Social Seeder [en línea]. 2018. [consulta 05 mar 2018] <  
<https://www.socialseeder.com> >

Statista [en línea]. 2018. [consulta 05 mar 2018] <  
<https://www.statista.com/markets/413/topic/544/key-figures-of-e-commerce/> >

Tapfiliate [en línea]. 2018. [consulta 05 mar 2018] < <https://tapfiliate.com> >

Untorch [en línea]. 2018. [consulta 05 mar 2018] < <https://www.untorch.com> >

Viral Loops [en línea]. 2018. [consulta 05 mar 2018] < <https://viral-loops.com> >

WeWork [en línea]. 2018. [consulta 05 mar 2018] <<https://www.wework.com/es-LA/>>

## **9. ANEXOS**

## ANEXO I: GASTOS SOFTBAR

Gastos de Producción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
<b>Materias Primas e Insumos</b>	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Mano de Obra</b>	\$3.590	\$3.590	\$3.590	\$3.590	\$3.590	\$3.590	\$4.410	\$4.410	\$4.410	\$4.410	\$4.410	\$4.410	\$48.000
<b>Cargas Sociales</b>	\$610	\$610	\$610	\$610	\$610	\$610	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$8.160
													\$0
<b>Amortización Bienes de Uso</b>	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$167	\$2.000
<b>Total Gastos de Producción</b>	<b>\$4.367</b>	<b>\$4.367</b>	<b>\$4.367</b>	<b>\$4.367</b>	<b>\$4.367</b>	<b>\$4.367</b>	<b>\$5.327</b>	<b>\$5.327</b>	<b>\$5.327</b>	<b>\$5.327</b>	<b>\$5.327</b>	<b>\$5.327</b>	<b>\$58.160</b>

Otros Gastos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
<b>Sueldos de Administración</b>	\$718	\$718	\$718	\$718	\$718	\$718	\$718	\$718	\$718	\$718	\$718	\$718	\$8.615
<b>Sueldos Comerciales</b>	\$1.026	\$1.026	\$1.026	\$1.026	\$1.026	\$1.026	\$1.026	\$1.026	\$1.026	\$1.026	\$1.026	\$1.026	\$12.308
<b>Cargas Sociales</b>	\$296	\$296	\$296	\$296	\$296	\$296	\$296	\$296	\$296	\$296	\$296	\$296	\$3.557
<b>Publicidad</b>						\$300	\$330	\$363	\$399	\$439	\$483	\$531	\$2.846
<b>Fletes</b>	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Impuestos y tasas</b>	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$900	\$1.800	\$3.600	\$7.128	\$8.554	\$9.409	\$9.879	\$41.520
<b>Varios</b>	\$19.550	\$4.300	\$4.300	\$4.300	\$4.300	\$4.300	\$4.300	\$4.300	\$4.300	\$4.300	\$4.300	\$4.300	\$66.850
<b>Total Otros Gastos</b>	<b>\$21.640</b>	<b>\$6.390</b>	<b>\$6.390</b>	<b>\$6.390</b>	<b>\$6.390</b>	<b>\$7.540</b>	<b>\$8.470</b>	<b>\$10.303</b>	<b>\$13.867</b>	<b>\$15.333</b>	<b>\$16.232</b>	<b>\$16.751</b>	<b>\$135.696</b>

## ANEXO II: CANVAS - MARKO

<p><b>ALIANZAS CLAVE</b> </p> <p>Plataformas de comercio electrónico.</p> <p>Incubadoras de emprendedores.</p> <p>Cámara Argentina de Comercio Electrónico</p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b> </p> <p>Equipo de desarrollo de software y comercial.</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b> </p> <p>Utilizar el Marketing de Boca a Boca con el fin de fidelizar clientes y generar la captación de nuevos.</p>	<p><b>RELACIONAMIENTO CON EL CLIENTE</b> </p> <p>Se prioriza la gestión automatizada permitiendo el contacto con mesa de ayuda para situaciones extraordinarias.</p>	<p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b> </p> <p>Empresas participantes de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (cace).</p> <p>Empresas que utilicen las principales plataformas de comercio electrónico.</p>
	<p><b>RECURSOS CLAVES</b> </p> <p>Intelectual y humano.</p>		<p><b>CANALES</b> </p> <p>Internet y telefonía.</p>	
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> </p> <p>Costos de infraestructura en la nube y sueldos del Personal. Servicios de asesoramiento contable, legal y marketing.</p>		<p><b>FLUJOS DE INGRESOS</b> </p> <p>Suscripción mensual.</p>		

## ANEXO III: ESPACIO WEWORK

Una de nuestras ubicaciones más grandes del mundo, WeWork Torre Bellini cuenta con un edificio entero de 25 pisos destinado a espacio de coworking único en Buenos Aires. Desde un impresionante lobby con triple altura hasta oficinas privadas con vistas al río, las amenidades para nuestros miembros incluyen: cabina de DJ, cocinas con café y cerveza, salas de juegos, meditación y salas de juntas, hasta una increíble terraza con parrilla. WeWork Torre Bellini está diseñado para todos. Haz crecer tu negocio en este espacio de coworking recién estrenado, donde puedes impresionar a tus invitados con la fachada lujosa del edificio y encantar a tu equipo con sus increíbles amenidades y la conveniencia del barrio. Diseñadores, empresas corporativas, despachos de abogados, agencias de turismo, startups de tecnología y muchos más valoran la comodidad de nuestra ubicación con fácil acceso al metro, metrobús y Estación Retiro. Durante tu receso del mediodía, disfruta de un paseo en Plaza San Martín o visita el shopping Galerías Pacífico. Encuentra inspiración para el futuro de tu compañía en WeWork Torre Bellini.

Nuestros planes de Oficina Privada te brindan espacios seguros para que tengas total autonomía en una misma ubicación. Incluye servicio de gestión de impresora, correo y paquetes. Las Oficinas Privadas están completamente amuebladas con escritorios, sillas y archivadores. Además, se pueden personalizar según tus necesidades y la cultura de tu empresa. Estos espacios de oficina, disponibles para equipos de cualquier tamaño, tienen paredes de cristal para mantener la privacidad sin perder la luz natural, ideal para las lluvias de ideas que exprimen tu cerebro. Traer a tu equipo a una Oficina Privada te brinda todos los beneficios de trabajar en una comunidad, con todo lo que necesitas para crear tu propio espacio.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Mayor información en <https://www.wework.com/es-LA/buildings/torre-bellini--buenos-aires>