



Graduate School of Business
Master en Dirección de Empresas

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo en
Dirección de Empresas**

STAGE.COM: MARKETPLACE DE INSTRUMENTOS MUSICALES.

Propuesta para su lanzamiento en Argentina

Tesista: Nicolás Sebastián Romeo

Legajo: 78022

Director de la tesis: Jorge Almada

2017

Buenos Aires - Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

Agradecimientos

A mi mujer por su incansable apoyo, a mis hijos por las horas de juego restadas.

A mi tutor por compartir sus conocimientos y su constante energía positiva

RESÚMEN DE LA TESIS

El comercio electrónico a nivel mundial y, fundamentalmente, en Argentina y Latinoamérica ha modificado la manera en la cual los consumidores se relacionan con los productos y como interactúan en cuanto al componente social.

Desde finales de 2010, el comercio electrónico sostuvo su crecimiento impulsando el incremento de operaciones en línea y la mayor participación de los consumidores en esta modalidad de compra.

El presente documento corresponde al estudio de un análisis de factibilidad para el lanzamiento de un *marketplace* de instrumentos musicales y audio profesional, considerando la situación actual del mercado en cuanto a los canales vigentes y el comportamiento de los actores de la industria.

TABLA DE CONTENIDOS

RESÚMEN DE LA TESIS	4
CAPÍTULO 1	18
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	18
1.1 Beneficios para tiendas:	19
1.2 Beneficios para consumidores:	20
1.3 Beneficios para <i>Stage</i> :	21
1.4 Hipótesis	22
1.5 Objetivos.....	23
1.5.1 Objetivo primario:.....	23
1.5.2 Objetivos específicos:	23
1.6 Recolección de datos y análisis	24
1.6.1 Recolección de datos de manera directa	24
1.6.2 Recolección de datos de fuentes externas	24
CAPÍTULO 2	27
MARCO TEÓRICO	27
Guía para la actividad del E-Commerce	28
ZMOT	33
Cambios en los principales <i>retails</i> del país.....	39
La estrategia de MercadoLibre con sus tiendas oficiales.....	43
CAPÍTULO 3	46
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	46
3.1 Análisis del entorno económico - político.	46
3.2 Los cambios ante un nuevo escenario.....	47
3.3 Análisis de los actores de la industria.....	49
3.4 <i>Stage</i> en la actualidad	50
3.5 Competidores	52
3.6 Perfil de los compradores digitales	52

3.6.1 ¿Como se conectan los consumidores?.....	52
3.6.2. ¿Que cantidad de personas hicieron operaciones on line en 2016 en Argentina?	53
3.6.3. ¿Quiénes son los compradores on line?.....	54
3.6.4 Cuáles son las principales barreras de la compra on line?.....	55
3.6.5 ¿Qué tracciona las operaciones de venta on line?.....	56
3.6.6 ¿Existe fidelidad de los consumidores a los sitios de E-commerce?.....	57
3.6.7 En cuanto a la forma de abonar la compra, la financiación es un factor decisivo de compra:.....	58
3.6.8 Logística:	59
3.7 Análisis FODA	61
Fortalezas:	61
Debilidades:	62
Oportunidades:.....	63
Amenazas:.....	64
3.8 Negocios complementarios.....	65
CAPÍTULO 4	66
ESTUDIOS DE MERCADO.....	66
4.1 Resultados de las encuestas	66
4.1.1 Resultados cuantitativos:	66
4.1.2 Resultados cualitativos:	70
4.3 Tamaño del mercado.....	72
CAPITULO 5	73
DESARROLLO DEL NEGOCIO.....	73
5.1 Segmentación, Targeting y Posicionamiento.....	73
Posicionamiento:.....	73
5.2 Desarrollo de Business Model Canvas	73
5.3Análisis de la industria (Porter)	75
CAPÍTULO 6	77
ESTRATEGIA DE MARKETING Y COMUNICACIÓN.....	77

7.1 Desarrollo de la propuesta de valor	77
Componentes de la marca buscados:	78
6.2 Desarrollo del Mix de Marketing.....	79
6.2.1 Estrategia de Precios	79
6.2.2 Estrategia de Canales	81
6.2.3 Estrategia de Producto	81
6.2.4 Estrategia de comunicación	82
Resumen de la estrategia de comunicación:	90
7.2.4.1 Selección de los canales de comunicación.....	91
6.2.5 Distribución de la inversión en Marketing.....	100
CAPÍTULO 7	102
DESARROLLO DE PRODUCTO.....	102
7.1 Sistema de puntos	103
7.2 Sistema de reputación de vendedores	103
7.3 Medios de pago.....	104
8.4 Logística.....	105
CAPÍTULO 8	106
PLAN FINANCIERO	106
8.1 Como solventar la inversión (capitales propios / de tercero).....	106
8.3. Punto de equilibrio.....	109
8.4. Proyección de Cash Flow	112
9.4. Proyección de crecimiento partiendo desde el punto de equilibrio	120
CAPÍTULO 9	122
RECURSOS NECESARIOS	122
9.1 Recursos financieros para el desarrollo del material tecnológico.....	122
9.2 Recursos humanos necesarios.....	122
ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD (CONCLUSIONES)	124
BIBLIOGRAFÍA	125
ANEXOS	127

Anexo 1:.....	127
La inspiradora historia de Jeff Bezos, creador de Amazon	127
Anexo 2: Diseño de Encuesta	132
Anexo 3: L2	133
CURRICULUM VITAE	134

LISTA DE GRÁFICOS

Ilustración 1: Walmart vs. Amazon.....	14
Ilustración 3: Cuadro de Review	28
Ilustración 4: Buenas prácticas en E-Commerce.....	32
Ilustración 5: Esquema mental tradicional	34
Ilustración 6: Esquema ZMOT.....	36
Ilustración 7: Proceso de Toma de decisiones.....	38
Ilustración 8: Pickup Walmart.....	41
Ilustración 9: Ofertas Nocturnas Garbarino.....	42
Ilustración 10: Pickup Nespresso	43
Ilustración 11: Portal de Tiendas oficiales Mercado Libre	45
Ilustración 12: Como se conectan los consumidores.....	53
Ilustración 13: Adultos conectados	54
Ilustración 14: Quienes son los compradores	55
Ilustración 15: Desventajas de la compra ONLINE	56
Ilustración 16: Búsqueda de información.....	57
Ilustración 17: Motivos de elección del sitio.....	58
Ilustración 18: Financiamiento como factor de compra	59
Ilustración 19: Logística	60
Ilustración 20: Donde se originan los ingresos.....	67
Ilustración 21: Beneficios de MercadoLibre a las tiendas.....	68
Ilustración 22: Información previa de los consumidores	69
Ilustración 23: Contras de MercadoLibre.....	69
Ilustración 24: Alternativas	70
Ilustración 26: Análisis de la industria	76
Ilustración 27: Componentes buscados en el producto	78
Ilustración 28: Objetivos de comunicación digital.....	84
Ilustración 29: Portada de YouTube.....	92

Ilustración 30: Publicidad previa al video	92
Ilustración 31: Display	93
Ilustración 32: SEM.....	94
Ilustración 33: Facebook Ads	95
Ilustración 34: Remarketing	96
Ilustración 35: Distribución de la inversión	101
Ilustración 36: Evolución del negocio	107
Ilustración 37: Rentabilidad Promedio Ponderada	108
Ilustración 38: Punto de equilibrio	111

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Valores actuales del negocio	51
Tabla 2: Valores actuales de la industria	72
Tabla 3: Tabla de Cuotas	79
Tabla 4: Tabla de comisiones <i>Stage</i> vs. Mercadolibre	80
Tabla 5: Sistema de puntos	81
Tabla 6: Descripción de objetivos de comunicación por etapas.....	84
Tabla 7: Resumen de la estrategia de comunicación.....	90
Tabla 8: Distribución de la inversión Año 1, Etapa 1	98
Tabla 9: Distribución de la inversión Año 1, Etapa 2	98
Tabla 10: Distribución de la inversión Año 2.....	99
Tabla 11: Distribución de la inversión Año 3.....	99
Tabla 12: Evolución de los canales de ventas	106
Tabla 13: Tabla de costos	109
Tabla 14: Relocalización de recursos	109
Tabla 15: Punto de Equilibrio.....	110
Tabla 16: Tamaño de la industria y participación	113
Tabla 17: Proyección anual, escenario optimista	113
Tabla 18: Proyección anual, escenario moderado	113
Tabla 19: Proyección anual, escenario pesimista	114
Tabla 20: Proyección flujo de fondos, escenario optimista.....	115
Tabla 21: Proyección flujo de fondos, escenario moderado.....	116
Tabla 22: Proyección flujo de fondos, escenario pesimista.....	117
Tabla 23: VAN y TIR, escenario optimista.....	119
Tabla 24: VAN y TIR, escenario moderado.....	119
Tabla 25: VAN y TIR, escenario pesimista.....	119
Tabla 26: Optimización de punto de equilibrio	120
Tabla 27: Recursos necesarios.....	122

INTRODUCCIÓN

El mundo digital y la masificación de Internet ha cambiado rotundamente el modo en el cual las personas se relacionan, se conectan y el impacto en sus modelos de vida.

Estos cambios se manifiestan en sus aspectos sociales, logrando que mediante las redes sociales los usuarios de las mismas conozcamos al instante las novedades de los usuarios de la red, generando una conexión entre quienes comparten intereses, gustos, etc.

Más allá de las mutaciones en la forma de relacionarnos con nuestros seres queridos, amigos, etc., la penetración de internet ha modificado el modo en que nos informamos, generando una ansiedad casi estrepitosa por disponer de tanta información en un plazo de tiempo extremadamente corto.

En el mundo el comercio electrónico ha tomado una trascendencia totalmente relevante en la manera en que los consumidores realizan sus compras.

Luego de una exitosa carrera en la Universidad de Princeton, con su paso por *Wall Street* en los años noventa, Jeff Bezos¹ decidió modificar por completo la forma en la cual Internet comenzaría a introducirse en el día a día de los consumidores. Desde un garaje en Seattle, Estados Unidos y con una inversión de U\$S 300.000, Jeff Bezos fundó Amazon.com el 16 de Julio de 1995.

En esos tiempos brillaba el auge de las puntocom, y Amazon logró subirse a esa explosión de información, accesibilidad y facilidad para realizar las cosas desde un modelo de simpleza y con orientación al cliente.

¹ Jeff Bezos: Fundador de Amazon.

En sus comienzos Amazon.com se dedicaba exclusivamente a la venta de libros por internet, logrando que en los primeros 30 días desde su génesis, logaran realizar operaciones dentro de Estados Unidos y en 45 países con una facturación semanal de U\$S 20.000.

En el año 1997, Amazon comienza a operar en la bolsa de *Nasdaq* y diversificó su portfolio de productos a Cd`s de música, Dvd`s, más tarde introduciría ropa, juguetes y una innumerable cantidad de artículos de la mano de estratégicas relaciones comerciales.

A pesar de que muchas empresas dedicadas a Internet sucumbieron con la denominada “burbuja de las puntocom” (ElPais, 2010), Amazon logró sacar provecho de esa partida y marcar su supremacía en el comercio electrónico mundial.

El crecimiento de Amazon fue tan marcado que según el sitio de consulta BusinessInsider.com, la capitalización proyectada de mercado hace que Amazon muestre un mayor crecimiento que WalMart, principal tienda física a nivel mundial.

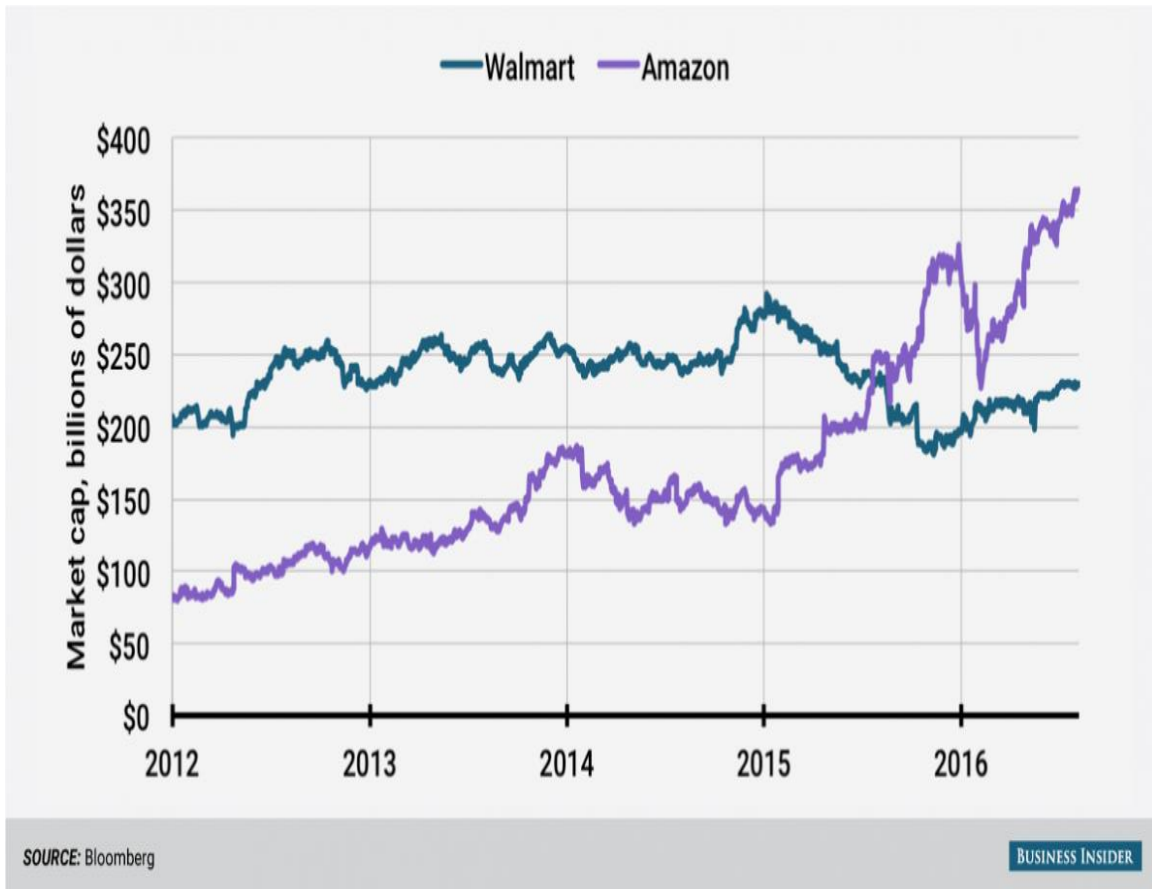


Ilustración 1: Walmart vs. Amazon

Fuente: Business Insider (2016)

Por su parte, en Argentina por esos tiempos comenzaron a operar 2 sitios de venta on line basados en el modelo de negocios de *Ebay*² en el cual, a diferencia de Amazon funcionaban como una plataforma en la cual los productos eran vendidos por una diversidad de personas que buscaban en Internet un canal de venta. Los sitios más fuertes desarrollados en Argentina en ese momento eran *deremate.com* y *mercadolibre.com*.

² *Ebay.com*: Sitio de venta *on line*

Con el devenir del tiempo y los vaivenes de la economía MercadoLibre adquirió la totalidad de las acciones de De Remate, logrando establecerse como único *marketplace* de relevancia en el país.

MercadoLibre fue fundada en Noviembre de 1999 y rápidamente manifestó un crecimiento sostenido que lo llevó a convertirse en el gigante del comercio electrónico de América Latina hacia fines del año 2005, con operaciones en Argentina, Brasil, Costa Rica, Colombia, Ecuador, México y Perú (Wikipedia).

En nuestro país, el crecimiento del comercio electrónico tuvo un crecimiento más lento que en Estados Unidos debido a que el acceso a internet tuvo una curva de penetración más lenta.

En el año 2016, la accesibilidad de internet ya asciende en Argentina al 68% (Cronista.com, 2016) de la población, y en ese sentido las formas de conexión corresponden cada vez más a conectividad móvil mediante el crecimiento de la telefonía celular 3G y 4G.

Si bien, estos datos son meramente informativos, funcionan para el entendimiento socio-económico en el cual se desarrollará la siguiente tesis, considerando que el crecimiento de usuarios con acceso a internet y la cotidianeidad de su uso han cambiado, no solo el componente social, informativo, sino también la forma y los hábitos de compra de los consumidores.

Luego de esta breve introducción de coyuntura, se puede comenzar a hablar del proyecto al cual apunta el documento que se desarrollará en las siguientes páginas.

Stage.com es una unidad de negocios dentro de la empresa Audio Argentino S.A. dedicada a la representación e importación de marcas globales de instrumentos y audio profesional y al desarrollo de marcas propias de las mismas categorías.

Cuenta con más de 20 años de experiencia en el segmento y ha iniciado sus actividades en Uruguay y Chile, apuntado a convertirse en un referente de la industria.

Tradicionalmente *Stage* distribuía de manera directa a tiendas de música y audio en todo el país, funcionando de manera mayorista y dentro de un ecosistema B2B. Esto generó en la empresa un conocimiento profundo de las costumbres y tradiciones de la industria, notando una fuerte amenaza dentro del principal negocio de la empresa, la distribución.

Se distingue que los principales negocios de música en Argentina no lograron adaptarse a los nuevos modelos digitales de compra de los consumidores. Los dueños y empleados de las tradicionales tiendas de instrumentos están muy arraigados a la venta tradicional de mostrador, sin conocimiento real de sus clientes y sin posibilidad de reacción alguna.

Muchos de ellos han optado, desde hace unos años, por sumergirse en el mundo del E-Commerce³, vendiendo a través de Mercado Libre⁴, logrando que en 2016 en muchas tiendas más del 40% de los ingresos surgen de la venta digital.

Previendo los cambios en el comportamiento de los consumidores, la empresa ha desarrollado sus propias marcas de instrumentos musicales y audio profesional con un perfil de producto orientado a la venta directa a los consumidores, utilizando como principal canal las tiendas oficiales de Mercado Libre.

³ *E-Commerce*: Modalidad de transacción para la compra venta por internet.

⁴ www.mercadolibre.com.ar

Dicho proyecto fue creciendo y profesionalizándose hasta alcanzar, luego de 6 años de perseverancia, esfuerzo y orientación al cliente una facturación anual cercana a los 19.5 millones de pesos.

Ese comportamiento y el constante dialogo con el consumidor final, hizo que *Stage* empiece a considerar el mundo que existe fuera del canal tradicional de tiendas, modificando su visión hacia el B2C (Shopify).

En este sentido *Stage* hoy cuenta con nueve tiendas oficiales en MercadoLibre, generando un volumen transaccional que lo destaca en los principales puestos de vendedores de la industria en el canal digital.

CAPÍTULO 1

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

En función al análisis de los principales actores de la industria y el modelo de negocios que esta mutando hacia un negocio digital, se propone la realización de un *marketplace*⁵ de instrumentos y audio profesional en el cual las tradicionales tiendas de venta minorista puedan publicar sus productos para venderlo a los consumidores considerando los siguientes aspectos diferenciales como beneficios para las tiendas, los consumidores y para *Stage*.

⁵ *MarketPlace*: Tienda de venta de artículos *on line* de varios vendedores

1.1 Beneficios para tiendas:

- **Comisiones por Ventas:** Actualmente Mercado Libre cobra a cada vendedor entre el 11% y 18,9% de cada operación concretada (MercadoLibre, <https://www.mercadolibre.com.ar>, 2017) (según tipo de publicación). Ese porcentaje disminuirá al 6% de cada venta en *Stage.com*
- **Logística y Reputación:** Mercado Libre (MercadoLibre, www.mercadolibre.com.ar, 2017) posiciona los resultados de búsqueda tomando como principales factores el tipo de publicación y la reputación global del vendedor. Eso hace que muchas veces los costos logísticos sean altos para el consumidor dado que, ignorando la zona geográfica dentro de los parámetros de resultados, es muy probable que las principales publicaciones se encuentren lejos del domicilio del comprador, incrementando los costos logísticos. *Stage.com* propone que los resultados de la búsqueda se indexen⁶ por la localidad del comprador y la del vendedor y la reputación. De este modo, la distancia física entre el producto y el cliente se acorta y disminuye el impacto los servicios logísticos en la compra.
- **Comunicación:** Al tratarse de un sitio con un segmento muy específico de clientes, la comunicación es más segmentada y permite tener una fuerte capacidad de conversión en ventas.

⁶ Indexación: Variable para los resultados de una búsqueda en internet

1.2 Beneficios para consumidores:

- **Diversidad de Marcas:** Al comprar en un sitio donde publican muchos vendedores de todo el país podrán contar con una gran diversidad de marcas, dado que los vendedores podrán publicar todo su inventario sin necesidad de pagar por cada publicación.
- **Marcas de Primer Precio:** *Stage* diseña, desarrolla y fabrica instrumentos de primer precio para vender de forma directa en este canal. Los clientes podrán comprar productos a precios muy competitivos dado que esas marcas no cuentan con la carga de una larga cadena de distribución.
- **Sistema de puntos:** Cada comprador recibirá puntos por cada compra realizada en *Stage.com* al recibir referencias de los vendedores. Esos puntos podrán ser canjeados en descuentos del servicio logístico al momento de realizar futuras compras en el sitio.
- **Menores costos de entrega:** Por el sistema de indexación de las publicaciones, la zona geográfica será uno de los determinantes al momento de indexar las publicaciones, por lo tanto el cliente podrá reducir los costos de servicios logísticos.

1.3 Beneficios para *Stage*:

- **Desarrollo de marcas propias:** *Stage* desarrollará de manera fuerte sus marcas propias de primer precio bajo el paraguas de marcas de primera línea de publicaciones de las tiendas.
- **Convertirse en el referente de la industria:** Se entiende que bajo esta lógica de funcionamiento, las tiendas comenzarán a publicar con el objetivo de desarrollar localmente sus ventas de manera dinámica. En este sentido *Stage* podrá convertirse en el sitio de E-Commerce de referencia para la industria.

1.4 Hipótesis

En la actualidad de la industria de la venta minorista de instrumentos y audio profesional, las tiendas no lograron desarrollar una estrategia de comercio electrónico por fuera de Mercado Libre. Por tal motivo se entiende que un nuevo *marketplace*⁷ dedicado en su totalidad a la industria de la música, tendrá un fuerte impacto en los modelos de negocios de las tiendas tradicionales.

⁷ Sitio web de venta *on line* donde participan muchos vendedores

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo primario:

Realizar un **análisis de factibilidad** para determinar el impacto de un nuevo *marketplace* específico que permita unir, considerando ubicaciones, a los clientes y las tiendas de venta de instrumentos y audio profesional.

1.5.2 Objetivos específicos:

- Determinar hábitos de consumo.
- Estimar un tamaño de mercado, identificando los segmentos con mayor grado de penetración.
- Analizar las expectativas financieras y el modelo de rentabilidad.

1.6 Recolección de datos y análisis

1.6.1 Recolección de datos de manera directa

La recolección y análisis de datos se realizara mediante encuestas cuantitativas hacia los dueños de las tiendas de música en todo el país y hacia los potenciales consumidores.

Se realizaran 35 encuestas cuali-cuantitativas a dueños de las principales tiendas de Argentina localizados en Capital Federal, Primer cordón de GBA, Rosario, Santa Fe, Córdoba y Salta en las cuales los resultados relevantes demuestran los siguientes datos significativos.

Los datos serán expresados en la sección “estudios de mercado” del presente documento.

1.6.2 Recolección de datos de fuentes externas

La recolección de datos de fuentes externas se realizará considerando datos de ventas reales de Mercado Libre utilizando el sistema *Real trends*⁸, una herramienta paga que se nutre de la API de Mercado Libre en la cual se pueden realizar distintos análisis de la industria con ventas concretadas por los distintos actores de la industria en dicho canal, para determinar el volumen de ventas anuales de la industria en el segmento de comercio electrónico.

A continuación se exhibe una captura de pantalla del sistema *Real Trends*:

⁸ <https://app.real-trends.com.ar>



Ilustración 2: Datos de Real Trends

Fuente: Elaboración propia (2017)

En esta captura de pantalla obtenida del sistema de *Real Trends* se pueden apreciar los datos de cada vendedor de Mercado Libre que sea considerado como competencia, arrojando los siguientes datos:

1. Facturación de la cuenta seguidora en el plazo de tiempo establecido.
2. Facturación de la cuenta competidora en el plazo de tiempo establecido.
3. Promedio de ventas diarias de la cuenta seguidora en el plazo de tiempo establecido.
4. Promedio de ventas diarias de la cuenta competidora en el plazo de tiempo establecido.
5. Ticket promedio de la cuenta seguidora en el plazo de tiempo establecido.
6. Ticket promedio de la cuenta competidora en el plazo de tiempo establecido.
7. Curva de ventas de la cuenta competidora
8. Curva de ventas de la cuenta seguidora.

El análisis de cada competidor identificado permite trabajar con números reales de la industria. Dichos datos serán considerados a lo largo del presente documento.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se intentará desarrollar una guía teórica de temáticas, artículos y autores relevantes para el sustento de los contenidos descritos durante todo el documento. Cada uno de ellos tiene una relación directa con el proyecto de la tesis manifestándolo desde los cambios en los modelos de negocios que ofrece internet vs. el esquema tradicional de una empresa distribuidora.

En la introducción del presente documento se mencionó como la masificación e internet modificó la manera en la cual las personas se relacionan. En este capítulo, uno de los temas a abordar concierne al impacto que tienen esas opiniones de los usuarios a cerca de un producto o de un vendedor en la toma de decisiones de compra, las cuales son determinantes para optar por uno u otro vendedor.

En todos los sitios de comercio electrónico, es frecuente encontrar cuadros como el que se detalla en la siguiente figura:

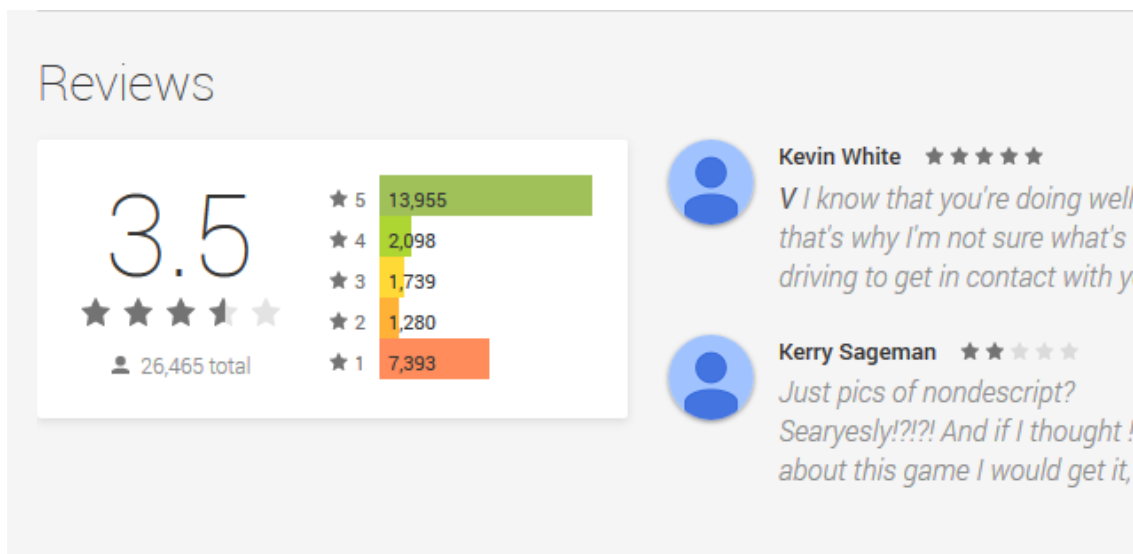


Ilustración 3: Cuadro de *Review*

Fuente: Solo Marketing (2016)

Como bien se explica en uno de los sitios web con contenido relevante en el mundo del *E-Commerce*⁹ (www.solomarketing.es) consultados para la elaboración de la investigación, el 72% de los usuarios toma sus decisiones de compra en relación a las opiniones de otros clientes que han hecho compras del mismo producto al mismo vendedor.

Pero las opiniones no solo se reducen a la calidad del producto y la atención del vendedor, sino que se componen en función de una serie de ítems que conforman su experiencia de compra (Bliss, 2015).

Guía para la actividad del E-Commerce

⁹ Comercio a través de plataformas de internet

En este sentido se ha desarrollado una guía con las variables determinantes para la calificación independientemente del producto se pueden identificar de la siguiente manera:

Envíos

En primer lugar, es fundamental contar con una política de envío clara, que establezca plazos, costos, horarios y todo lo relevante para el comprador.

Contar con una política de envío generará confianza el cliente, beneficiará el proceso de compra y derribará la principal barrera de la compra *on line* que es la incertidumbre.

Es importante elegir el mejor proveedor de envíos para las necesidades del negocio, siempre considerando a los clientes, los momentos del día en que están dispuestos a recibir los productos, etc. La idea es contar con una empresa que se encargue habitualmente de realizar los envíos, que sea cuidadosa y responsable con la mercadería.

Una forma de traccionar mayor flujo de ventas es el ofrecimiento del envíos gratis, aunque en Argentina suele ser costoso debido a que no existen grandes estructuras logísticas para el comercio electrónico.

Devoluciones

Una buena opción para convertir ventas online es ofrecer una política de devoluciones clara, lo que generará mucha tranquilidad en el comprador, sabiendo que si al recibir su producto no queda satisfecho, tendrá la opción de devolverlo y recuperar su dinero.

Al igual que la política de envíos, se deben aclarar procedimientos y plazos para devolver los productos, y contemplar situaciones por las que se aceptarían las devoluciones.

En caso de existir productos que no sean sujetos a devolución es necesario aclararlo para evitar incomodidades futuras con el cliente. Generalmente todos los productos que tienen contacto con algún fluido del cuerpo no son sujetos a cambios, en la industria que se trabaja en el presente documento podría ser un micrófono, que al tener contacto con la saliva no es un producto sujeto a cambios o devoluciones.

Atención al cliente y servicio post venta

Considerando que en la experiencia de compra online no existe la figura del vendedor que asesore al cliente antes de finalizar la compra y lo ayude a decidir, resulta fundamental contar con una excelente e inmediata atención al cliente. Si dentro del proceso de compra el cliente recibe el asesoramiento requerido, es muy probable que su experiencia de compra sea percibida como positiva.

Así como el asesoramiento al momento de la compra es muy importante, también lo es el servicio post venta.

Un consejo de instalación, o una ayuda vía *Skype* de algún requerimiento técnico puede ser determinante para la recompra de ese usuario.

Medios de pago

Una parte fundamental del proceso de compra online es el momento del pago.

Se estima que cuantas mas variantes de pago se ofrezcan, menor será la barrera para concretar la compra debido a que existen gran variedad de modalidades de pago, tarjetas de crédito y débito, pagos en efectivo, etc.

Presentación de los productos

Como en cualquier tienda física, la forma de exhibir los productos es determinante para el momento de toma de decisiones. Contar con excelentes fotos de producto, con el mayor detalle posible, tienen un impacto directo en la venta.

Las descripciones de producto deberá ser lo más específicas posibles logrando superar dudas técnicas que pueden influir en la decisión de compra.

Packaging

Si se considera que la experiencia de compra se completa y se enfatiza al momento de recibir el producto, se puede sumar un factor que, bien utilizado, será un valor agregado.

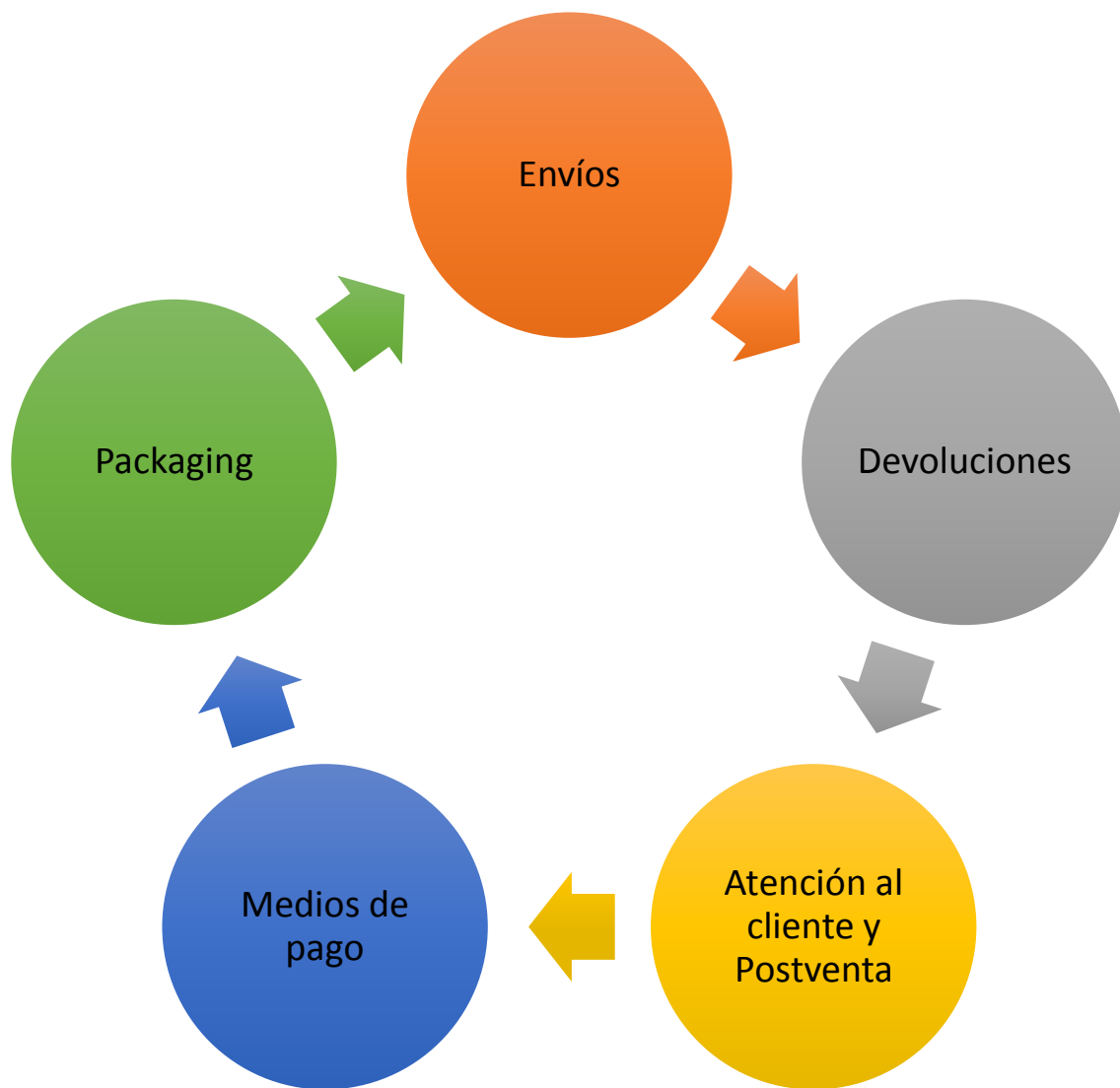


Ilustración 4: Buenas prácticas en E-Commerce

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Una buena práctica en este ecosistema de experiencia de compra, beneficiará las calificaciones que se muestran en cada una de las publicaciones de los clientes, las cuales influirán en la venta de nuevos artículos.

Las buenas prácticas de atención al cliente digital mencionadas se complementan y toman relevancia para las futuras ventas hacia otros clientes, las cuales funcionan como

un proceso en el cual ante mayores experiencias de compra de clientes anteriores, se escalará la presencia en medios digitales basada en sus comentarios.

ZMOT

Para el análisis del comportamiento de compra en el consumidor, se ha realizado el análisis del libro ZMOT (Lecinski, 2014) desarrollado por Google.

Dicho material fue de gran importancia para el entendimiento de los cambios en los comportamientos de compra de los consumidores digitales.

El libro fue desarrollado bajo el concepto tradicional desarrollado Lafley Chairman (A.G._Lafley), presidente y CEO de Procter & Gamble, en el cual denomina el FMOT (*First Moment of True*).

Como conceptos relevantes de la investigación llevada a cabo por Jim Lecinski, Vicepresidente de Google (LinkedIn) se establece que los consumidores han mutado su conducta de compra tanto *on line*¹⁰ como *off line*¹¹, afectando a la manera en la cual nos informamos a cerca de un producto o servicio. En este sentido, se plantea un cambio en el modelo mental de toma de decisiones.

Modelo mental tradicional

¹⁰ Compra por medios electrónicos

¹¹ Compra presencial



Ilustración 5: Esquema mental tradicional

Fuente: ZMOT (2014).

El modelo mental tradicional planteado por la investigación establece 3 pasos cíclicos, en los cuales intervienen:

1. **Estímulo:** Corresponde a las acciones publicitarias generadas por las marcas en las cuales el consumidor experimenta un deseo por el producto. En ese sentido, tal reacción da lugar al siguiente paso en la lógica de toma de decisiones de compra.
2. **Primer Momento de la Verdad (Góndola):** Ante el estímulo publicitario recibido, el consumidor se dirige a una tienda con las intenciones de compra generadas por la comunicación previa. En ese momento el consumidor se asesora, consulta a los vendedores y refuerza su idea de deseo del producto. Pueden intervenir factores internos en la góndola que le hagan experimentar un cambio en el producto que realmente puede adquirir. Esto puede estar manifestado por factores exógenos a dicho proceso (Falta del producto en góndola, intervención de la opinión de un vendedor de salón, mala exhibición del producto, etc.), pero

supongamos que ningún factor externo influye sobre ese deseo de adquirir el producto y el consumidor compra el artículo. Hasta ese momento el consumidor no tuvo mayor referencia del producto, ni de su uso, ni de su vida útil, ni de su garantía, etc. Eso da lugar a que la experiencia la vivencie por sus propios medios, dando lugar al tercer eslabón de la cadena.

3. Segundo momento de la verdad (Experiencia): El consumidor llega a su casa con el producto adquirido y comprueba que realmente cumple con los beneficios descritos en el aviso publicitario.

En contraposición al tradicional modelo mental de decisión de compra en el cual se mencionan los 3 pasos, la investigación arroja un resultado en el cual aparece el componente ZMOT (*Zero Moment of True*) como un paso intermedio entre el estímulo y el momento de la visita a la tienda física o digital:

Modelo mental actual

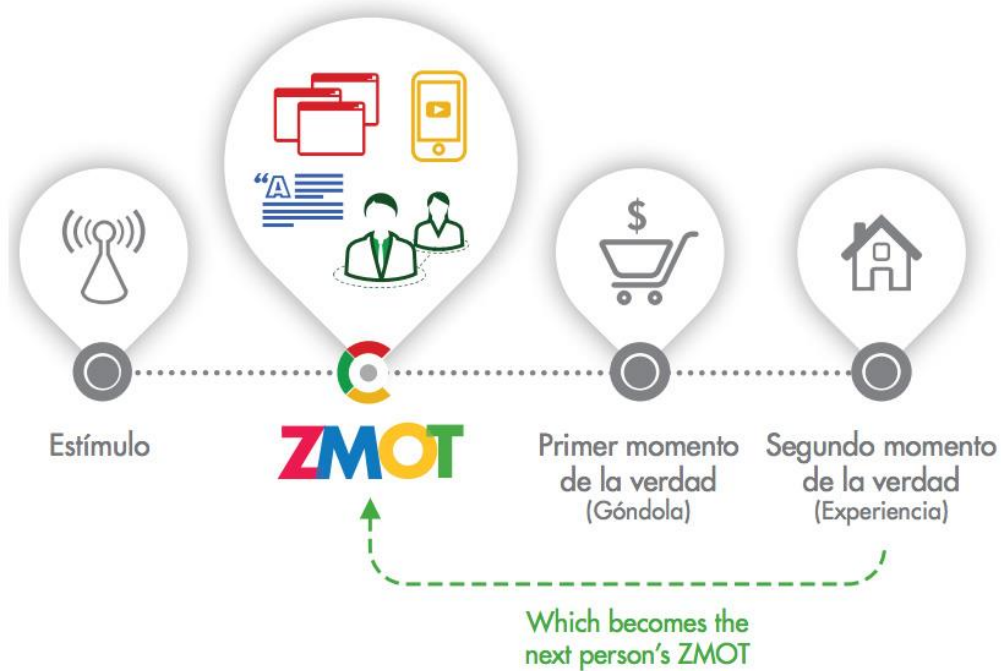


Ilustración 6: Esquema ZMOT

Fuente: ZMOT (2014).

Según este esquema los pasos en el modelo mental se desarrollan del siguiente modo:

1. **Estímulo:** Corresponde a las acciones publicitarias generadas por las marcas en las cuales el consumidor experimenta un deseo por el producto. Pero el consumidor moderno, lejos de quedarse con todos los conceptos aportados por la publicidad pasa mentalmente al siguiente estadio.
2. **ZMOT (*Zero Moment of True*):** En esta etapa el consumidor moderno realiza una investigación basada en la palabra de los consumidores desconocidos en los cuales confía. Este es el momento donde toman relevancia todas las opiniones de los clientes que manifiestan sus experiencias en los distintos canales digitales

como blogs, resultados de Google, *reviews* de productos, experiencias, etc. Aquí toma relevancia todo lo que es nuestro producto y lo que somos como vendedores dando lugar a que quien desea un producto llegue a la tienda física o digital con una información pormenorizada sobre su interés.

3. Primer Momento de la verdad (Góndola Física o digital): El consumidor ya cuenta con información detallada sobre el producto, sobre sus usos, sobre su garantía y sobre todo lo que concierne al producto aumentado. Ya se habla de un consumidor experto en el cual la influencia de un vendedor de salón o digital poco afecta sobre su decisión.

4. Segundo momento de la verdad (Experiencia): El consumidor que antes llegaba a su casa con el producto adquirido y comprobaba que realmente cumple con los beneficios descritos en el aviso publicitario, ahora lo hace publico. Escribe en blogs, da opiniones en sitios web especializados, cuenta sus experiencias tanto positivas como negativas, lo comparte en redes sociales. Esa nueva conducta del consumidor alimenta el momento cero hacia otros futuros consumidores y retroalimenta el proceso.

La investigación desarrollada en ZMOT fue desarrollada tomando como base a 5000 consumidores de Estados Unidos, y el análisis en conjunto demostró ciertas variables valederas del impacto de internet sobre las conductas de compra de los clientes.

En una de las preguntas realizadas a la base de consumidores en las cuales se interrogaba de la siguiente manera:

¿Cuándo estaba considerando comprar [PRODUCTO] a qué fuentes de información recurrió para tomar la decisión?

Los resultados fueron sorprendentes, debido a que la investigación propia de los consumidores tenía un impacto mayor sobre los estímulos publicitarios y sobre las acciones en el punto de venta.

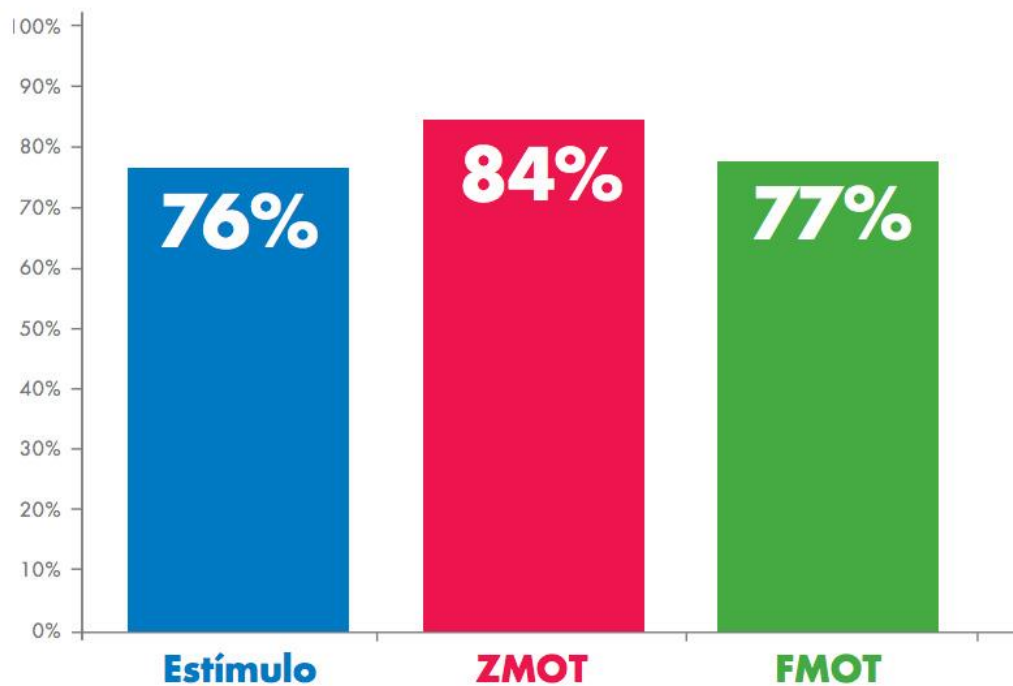


Ilustración 7: Proceso de Toma de decisiones

Fuente: ZMOT (2014).

Convergencia de los momentos de la verdad

...el embudo de las ventas está cambiando hacia un enfoque menos lineal, que se asemeja más a una neurona con impulsos viajando en todas las direcciones. Esos

impulsos se están disparando cada vez más rápido. Para los consumidores, los tres momentos de la verdad (cero, primero y segundo) se acercan más a cada minuto.

El ejemplo más obvio es la experiencia en la góndola de la tienda: cuando el consumidor está descubriendo, tomando decisiones, comprando y compartiendo lo que descubrió de forma simultánea. Lo mismo ocurre a diario hoy en día, en todas las dimensiones de la vida.

Imagine que desea tomar vacaciones y necesita reservar un hotel. Entonces, se conecta a Internet para analizar las posibilidades (ZMOT). Mientras está allí, lee comentarios de otras personas que se han hospedado en el mismo hotel (el segundo momento de la verdad (SMOT) para ellos, el ZMOT para usted) y busca el mapa de ubicación de los hoteles.

Finalmente, reduce las posibilidades a dos opciones y entra a los sitios web de los hoteles para ver fotos y conocer las tarifas (FMOT) antes de reservar en línea.

Finalmente viaja con su familia y disfruta de unas excelentes vacaciones (SMOT), y el último día llega temprano al aeropuerto y tiene una hora libre. Entonces, toma el teléfono móvil y publica su comentario sobre el hotel en TripAdvisor¹². Antes de abordar el avión de regreso a casa, su SMOT se ha convertido en el ZMOT de otra persona. Un momento de la verdad conduce a otro.

Cambios en los principales *retails* del país

¹² www.tripadvisor.com

No hay dudas que el segmento *retail*¹³ sigue siendo el principal motor de las economías del mundo, aunque su comportamiento esta sujeto y adaptado a los cambios en la conducta de compras de sus clientes.

Muchos ejemplos pueden demostrar como la industria tradicional se esta adaptando a los nuevos hábitos de compra traccionados por los principales *marketplaces* del mundo.

El primer ejemplo importante para mostrar como el impacto del E-Commerce está alterando el ecosistema tradicional es la compra de WalMart de la empresa Jet.com en 3.300 MM de dólares. En este sentido queda en evidencia que el principal *retail* del mundo tiene sus ojos puestos en el desarrollo del E-Commerce de productos de consumo masivo, amenazados por *Amazon Fresh* (Amazon). Dicho servicio de Amazon propone la compra de productos alimenticios a través de la plataforma digital con la posibilidad de programar el retiro en un centro de pick up a los 20 minutos posteriores de manera rápida y sin necesidad de ingresar a una tienda.

En Argentina están apareciendo muchos cambios en la arquitectura de los principales *retailers*, a saber:

1. Walmart está introduciendo dentro de sus estacionamientos centros de retiro *express* para compras realizadas *on line*, sumado a la entrega en domicilio tradicional.

¹³ Tienda minorista



Ilustración 8: Pickup Walmart

Fuente: Elaboración propia (2017).

2. Carrefour esta ampliando su flota logística para entregas a domicilio a fines de mejorar la experiencia de compra digital.
3. Garbarino modificó el *layout* de sus tiendas haciendo que el centro de retiro de compras *on line* crezca un 30% en la superficie ocupada dentro de las tiendas.
4. Garbarino / Compumundo está generando ofertas por franjas horarias exclusivas para el canal *on line*.



Ilustración 9: Ofertas Nocturnas Garbarino

Fuente: Elaboración propia (2017).

5. Nespresso ha desarrollado una mejora en su experiencia de compra brindando prioridad en sus tiendas con centros de retiro exclusivos para compras *on line*.



Ilustración 10: Pickup Nespresso

Fuente: Elaboración propia (2017).

La estrategia de MercadoLibre con sus tiendas oficiales

Desde el año 2010 MercadoLibre ha desarrollado un concepto llamado Tiendas Oficiales¹⁴, con el objetivo de cristalizar el proceso de compra hacia el cliente y mejorar su experiencia de compra.

El concepto de tiendas oficiales se trata de que las marcas realicen ventas directas a sus compradores, con el respaldo y la atención necesaria a fines de mejorar la experiencia de compra.

¹⁴ Tienda Oficial: Concepto de vendedor certificado en el cual el cliente realiza la compra de manera directa a una marca.

Este concepto tomo fuerza cuando las marcas vieron una oportunidad de vender de manera directa sin la necesidad de montar un desarrollo de *E-Commerce* propio, no porque no puedan costearlo, sino porque no contaban con el *expertise* necesario para hacerlo.

En este sentido, MercadoLibre ofrece mejores posiciones en la aparición de los resultados de las búsquedas y campañas exclusivas para esos vendedores.

Una vez que MercadoLibre pobló de tiendas oficiales exclusivamente de marcas, comenzó a seducir a los principales *retails* del país como un canal anexo a su propia plataforma de E-Commerce, brindando la posibilidad de que ofrezcan todo su portfolio de productos en dicho canal.

Si bien los principales *retails* del país han desarrollado con mucha fuerza sus propios canales de E-Commerce, optimizando los centros de *pick up*, mejorando la experiencia al cliente y realizando campañas de descuentos agresivos, han sabido desarrollar una convivencia entre sus canales propios de venta directa y Mercado Libre¹⁵, principal *marketplace*¹⁶ en Argentina.

Eso conlleva a que muchos de los principales comercios de venta de volumen hayan desarrollado sus tiendas oficiales en Mercado Libre.

¹⁵ www.mercadolibre.com.ar

¹⁶ *Marketplace*: Sitio de venta *on line* en el cual participan muchos vendedores.

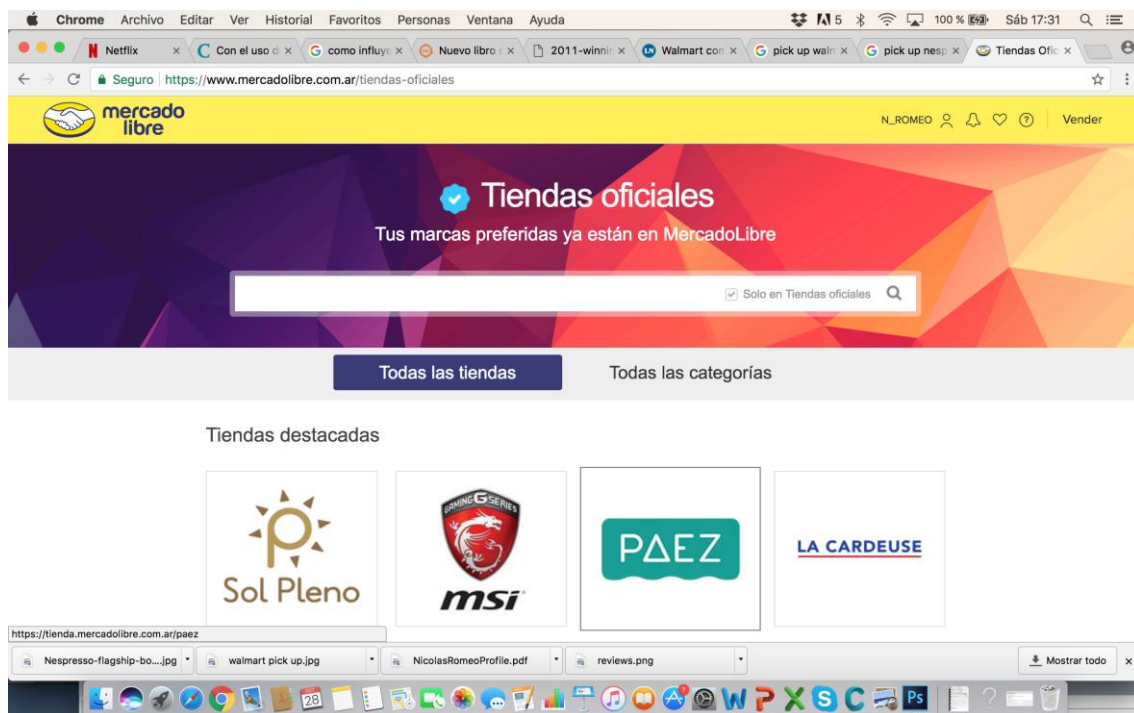


Ilustración 11: Portal de Tiendas oficiales Mercado Libre

Fuente: Elaboración propia (2017).

En el detalle de las tiendas oficiales <https://www.mercadolibre.com.ar/tiendas-oficiales> se puede observar como los principales comercios de venta de volumen ya cuentan con una tienda oficial que es utilizada como complemento de su canal propio de E-Commerce.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

3.1 Análisis del entorno económico - político

Desde el cambio de gobierno en Diciembre de 2015, Argentina comenzó a experimentar y reacomodarse a nuevas formas de hacer negocios en cuanto a la venta y distribución de productos importados.

En el año 2012, el gobierno argentino instruyó la restricción de importaciones a los artículos fabricados fuera del país mediante el sistema de la Declaración Jurada Anticipada de Importación (DJAI) (CDA). Esta nueva modalidad del mercado generaba que muchos productos importados, con muchísimo impacto en la industria de instrumentos y audio profesional, no se encuentren disponibles a la venta o sean muy difíciles de conseguir, debido a que el proceso de las DJAI no consideraba calidades o necesidades de determinados productos, sino que el ingreso al país estaba muy ligado a la capacidad de los importadores de destrabar las licencias para la importación de la mercadería.

En la industria de la música generó un cambio drástico en la forma de hacer negocios. Ante la falta de oferta de ciertos artículos, los dueños de las tiendas minoristas añoraban comprar grandes volúmenes de los productos disponibles, generando inventarios millonarios con productos de baja rotación. Analizándolo desde estos tiempos, esas decisiones no eran acertadas, pero sí necesarias dado que el sobre-*stock* de productos los posicionaba mejor ante la competencia.

Con el cambio de gobierno en diciembre de 2015, esas restricciones comenzaron a ser más laxas, permitiendo el ingreso de productos de manera libre, pero con tiendas con mucho inventario inmovilizado. A esa situación se le incrementa una devaluación programada del peso, generando que los precios se eleven cada vez más y que los factores económicos del país no terminen de dar a luz.

3.2 Los cambios ante un nuevo escenario

Los cambios en la manera de hacer negocios en la industria de instrumentos musicales y audio profesional mostraron las consecuencias de políticas de restricciones al ingreso de productos importados, considerando que el desarrollo de este tipo de productos no lograron una adaptación en la producción nacional debido a los costos de fabricación y de ingeniería.

Esa cuestión hizo que surjan solo algunas marcas de instrumentos musicales sin sofisticación, las cuales no lograron penetrar en el mercado.

En resumen el 2016 fue un año en el cual:

a) Las tiendas tenían grandes inventarios de mercadería de poca rotación:

Durante los últimos 5 años, con la incorporación de las DJAI, la industria sufrió severos cambios en su esquema tradicional de hacer negocios apalancado por una restricción importante en la incorporación de productos importados al mercado local por las restricciones a las importaciones.

Eso generó que exista un faltante de mercadería debido a que, en cierta manera, la demanda superaba la oferta para abastecer las operaciones y los propietarios

de las tiendas realizaban sus compras de manera compulsiva aprovechando la oportunidad de incrementar sus *stocks* para evitar la merma en las operaciones por falta de mercadería.

B) Los precios estaban elevados por la devaluación:

Con la devaluación formalizada en Diciembre de 2015 (BBC, 2015), los precios de venta al público de los productos que habían sido obtenidos por parte de las tiendas, tuvieron un impacto directo en la comercialización, lo que provocó que la mercadería sea cada vez mas costosa para el usuario final generando que todo el inventario de las tiendas vea afectados todos los indicadores de rotación, ventas sobre inventario, etc.

C) Disminución en el consumo:

Si bien el proceso devaluatorio en Argentina sentó las bases para la cristalización de negocios, conllevó una contracción en la economía motivado por la pérdida de la relación entre los ingresos de los consumidores y los precios impuestos por el impacto de la devaluación.

Dicha situación, sumada a un proceso inflacionario, generó que los índices macro y micro económicos atenten contra el consumo de manera directa.

La disminución en el consumo (Solá, 2017) fue sostenida durante 16 meses consecutivos en Argentina y la industria sufrió sus consecuencias.

Si bien, los cambios realizados por el gobierno entrante generaban una perspectiva positiva de negocios a largo plazo, en el corto plazo la industria recibió un impacto negativo, manifestado en las 3 variables antes descriptas.

3.3 Análisis de los actores de la industria

Históricamente las tiendas de instrumentos y audio profesional estaban comandadas por músicos o aspirantes a músicos, que veían en el rubro una manera de seguir en contacto con su pasión y una forma de generar ingresos.

Era muy frecuente para quienes querían comprar su primer instrumento salir a caminar por la calle Talcahuano (CABA) y bastaba con mirar a través de las vidrieras para comprobarlo. En todas las tiendas de música había chicos de entre 15 y 20 años tratando de comprar o simplemente de tocar una guitarra que jamás iban a poder comprar. A eso se le sumaban los músicos que iban a equiparse para su trabajo, los cuales tenían otro trato por el dueño o encargado de la tienda. Con mayor o menor grado de detalle, esas eran las condiciones de venta de la industria, era preponderante la venta de mostrador, una venta de mucho tiempo por cada cliente.

Con el avance de la tecnología, colocando un teléfono con conexión a internet en la mano de cada uno de esos clientes, ese ecosistema de salir a pasear por las tiendas se mudó a un paseo virtual, en el cual el consumidor ya podía comparar precios de un mismo producto entre distintos vendedores, calcular los costos por recibirlo en su casa, e informarse sobre los productos en los tantos foros o canales de redes sociales.

El consumidor cambió, y obligó a cambiar a las tiendas minoristas, haciéndolos improvisar un camino que los permita reinventarse. Ese camino tenía una sola vía y se llamaba Mercado Libre.

Con tanto inventario y sin gente en sus tiendas físicas, los comerciantes tuvieron que empezar a jugar un juego al que no querían, tal vez por el romanticismo del perfil de

gente, o por pensar que esa conducta sería rápidamente reversible. No pasó y la venta digital crece y crece con el correr del tiempo. Tanto crece que según la información aportada por los titulares de los comercios, en promedio el 40% de los ingresos por ventas surgen de Mercado Libre.

Según un informe de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) en el 2016 el comercio electrónico creció un 51% en comparación con el año precedente. (CACE, 2016).

3.4 Stage en la actualidad

Stage es una unidad de negocios dentro de una empresa dedicada a la comercialización de artículos de audio e instrumentos.

Dicha empresa cuenta con dos grandes unidades de negocio:

1. **Unidad *Retail*:** Comercializa artículos de audio doméstico en las principales cadenas de *retail* de Argentina, Chile y Uruguay.
2. **Unidad *Audio Profesional*:** En esta unidad toma vida Stage como uno de los principales comercializadores de instrumentos musicales y audio profesional en el canal digital.

Stage utiliza como principal canal de ventas el sitio de mercado libre, reportando los valores que se detallan a continuación que servirán para el análisis financiero del proyecto:

Tabla 1: Valores actuales del negocio

Facturación anual en MercadoLibre de productos de marcas propias	\$ 19.500.000
Comisiones anuales pagadas a MercadoLibre por ventas	\$ 2.145.000
Inversión Publicitaria anual en Redes Sociales apuntadas hacia MercadoLibre	\$ 320.000

Fuente: Elaboración propia (2017).

Analizando esta situación, se percibe que si bien la venta representa un volumen importante dentro de la especificidad del rubro, hay casi \$ 2.200.000 que son meramente transaccionales y no generan un posicionamiento a largo plazo, correspondiente a la comisión obligatoria de Mercado Libre y la comunicación generada desde las redes sociales de Stage hacia los productos exhibidos en el actual *marketplace*.

Si bien hoy MercadoLibre es un canal utilizado por Stage, se lo determina como competencia, debido a que la misma relación es la que tienen las tiendas a las que este proyecto apunta.

Estos valores funcionarán como inversión en marketing del lanzamiento del *marketplace* de Stage. En el capítulo financiero del presente documento se realizará un análisis de cómo se solventará la inversión.

3.5 Competidores

El principal competidor que se identifica para el crecimiento de *Stage.com* es Mercado Libre, aunque se identifican ciertas falencias en dicho sitio en el cual se basará la ventaja diferencial de Stage:

- A) Mercado Libre cobra comisiones demasiado elevadas.
- B) Mercado Libre no indexa las publicaciones en función de la ubicación geográfica, lo que incrementa el costo logístico.
- C) Mercado Libre es un *marketplace* con más de 200 categorías, por lo tanto los esfuerzos e inversión de marketing para la categoría de instrumentos musicales no son constantes ni enfocados en cuanto a la comunicación.

A pesar de esos detalles, no se puede negar la magnitud de dicha empresa y el impacto que tiene en la industria.

Según el reporte anual de la CACE, el 71% de las compras se realiza a través de *marketplaces*, en el cual mercado libre acapara casi el 90% de las operaciones.

3.6 Perfil de los compradores digitales

3.6.1 ¿Cómo se conectan los consumidores?

En Argentina los consumidores poseen en promedio 3.3 dispositivos de conectividad, superior a la media de LATAM. Asimismo, el tiempo en el cual consumen contenido digital asciende a un 65% del tiempo en medios digitales vs. 35% en medios tradicionales.

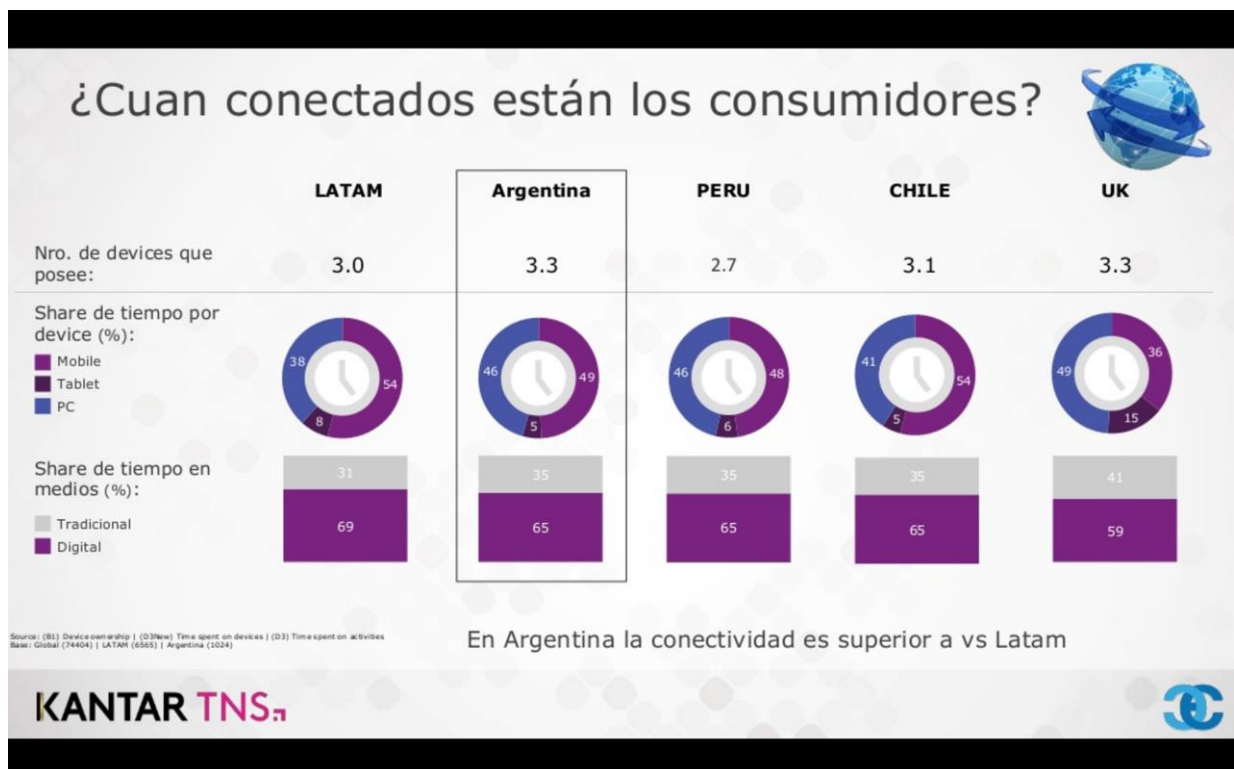


Ilustración 12: Como se conectan los consumidores

Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2016).

3.6.2. ¿Que cantidad de personas hicieron operaciones *on line* en 2016 en Argentina?

En Argentina en el 2016, el 90% de Adultos conectados han realizado operaciones *on line*, lo que representa a 17,8 MM de personas, con un crecimiento del 17% en relación al año 2015.



Ilustración 13: Adultos conectados

Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2016).

3.6.3. ¿Quiénes son los compradores *on line*?

El 57% de los compradores son *Millenials*, de los cuales 11% realizan al menos una compra por semana y el 39% son compradores regulares que realizan al menos una operación por mes.



Ilustración 14: Quienes son los compradores

Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2016).

3.6.4 ¿Cuáles son las principales barreras de la compra *on line*?

La principal barrera es la falta de posibilidad de ver el producto.

La demora en la entrega es la segunda barrera de la compra *on line*.



Ilustración 15: Desventajas de la compra ONLINE

Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2016).

3.6.5 ¿Qué tracciona las operaciones de venta *on line*?

El principal *driver* de compra *on line* está representado en un 73% por promociones exclusivas del canal digital.

El segundo componente se basa en una cuestión de contenido e información técnica del producto.

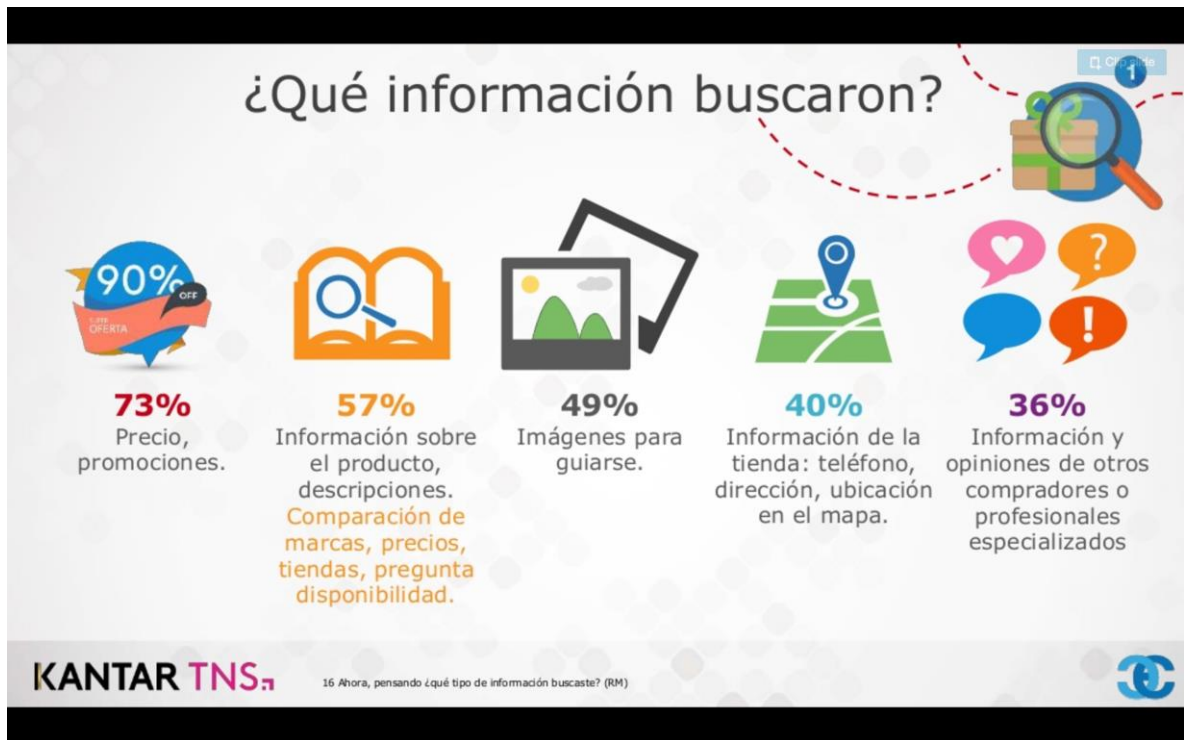


Ilustración 16: Búsqueda de información

Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2016).

3.6.6 ¿Existe fidelidad de los consumidores a los sitios de *E-commerce*?

Efectivamente, de acuerdo a la experiencia brindada, el 70% de los compradores, reincide en el sitio de compra elegido inicialmente.

Los factores que influyen esa variable son los siguientes:

- Visibilidad de precios
- Información accesible y fácil de procesar
- Variedad de productos

- Precios competitivos

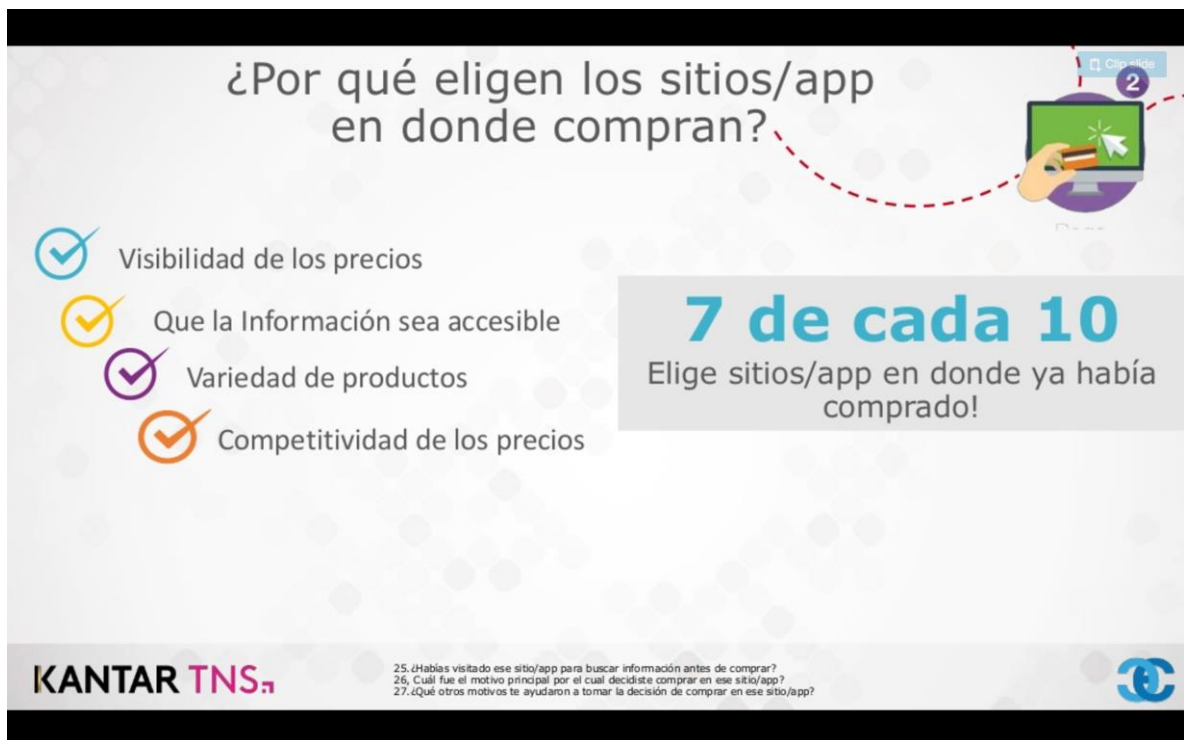


Ilustración 17: Motivos de elección del sitio

Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2016).

3.6.7 En cuanto a la forma de abonar la compra, la financiación es un factor decisivo de compra:

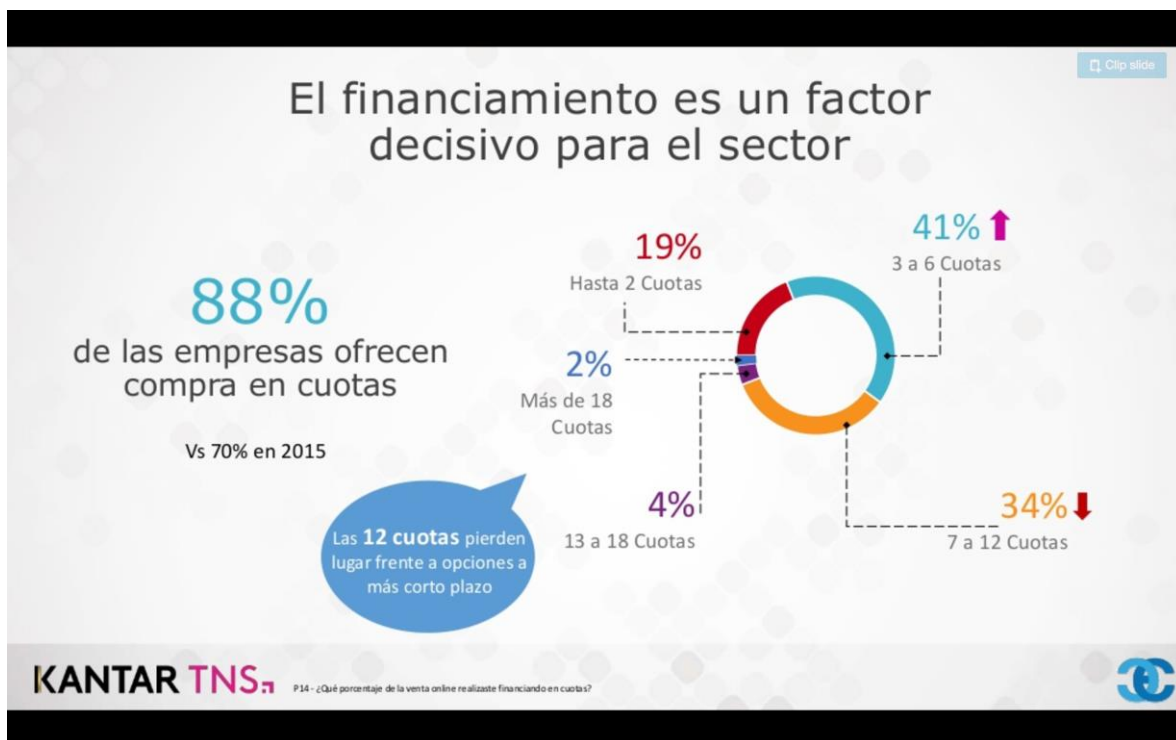


Ilustración 18: Financiamiento como factor de compra

Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2016).

3.6.8 Logística:

Casi el 50% de los consumidores elige la opción de recibir el producto en el domicilio, es por eso que la localización del vendedor y su relación con el domicilio del cliente es determinante en cuanto a los tiempos y costos logísticos.



Ilustración 19: Logística

Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2016).

3.7 Análisis FODA

La matriz FODA, desarrollada por Albert S. Humphrey ¹⁷ representa en un cuadro de 4 entradas las condiciones del mercado bajo cuatro conceptos fundamentales: Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades.

El presente capítulo pretende el desarrollo de un análisis de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para comprender el escenario en el cual el proyecto sienta sus bases para la determinación de su factibilidad.



Fuente: Elaboración propia (2017).

Fortalezas:

Marketplace dedicado de manera exclusiva a la industria:

¹⁷ https://es.wikipedia.org/wiki/Albert_S._Humphrey

Se considera una Fortaleza debido a que al dirigirse a un nicho de mercado, permitirá que la inversión en comunicación y la manera en la cual se desarrolla el mensaje sea más efectiva, segmentada y económica en la selección de los canales de comunicación.

Para las tiendas, menores costos de operación:

Debido a que la segmentación es muy específica se podrá aplicar una reducción en las comisiones por transacción en comparación con las aplicadas por el principal competidor (Mercado Libre)

Localización de avisos en función de los domicilios de los vendedores y compradores:

Recién en el año 2016, Argentina empezó a mostrar ciertos procesos logísticos optimizados para la venta digital, aunque aun son muy costosos e impactan de manera directa en el precio de los bienes de consumo.

Debilidades:

Necesidad de una fuerte inversión en comunicación para convertirse en un estándar de consumo en la industria:

Actualmente Mercado Libre tiene una relevancia total considerado en función de que es un referente de precios y productos en muchas industrias de consumo de bienes. La industria de venta de instrumentos y audio, no esta fuera de dicho liderazgo, por lo tanto se requiere una importante inversión en 2 sentidos. El primero es el de comunicar a los músicos que existe Stage y el segundo es el de comunicarle a las tiendas los beneficios de vender a través del sitio de análisis.

Tiempo de implementación y crecimiento:

Al igual que Amazon, Ebay¹⁸ o cualquier plataforma dominante del comercio electrónico, el factor tiempo es determinante para considerar el crecimiento de un negocio. Mercado Libre cuenta con 15 años de liderazgo en la categoría de venta *on line*, lo cual representa una debilidad para la empresa.

Oportunidades:

Desarrollo de marcas propias:

Stage ya cuenta con el desarrollo de marcas propias que, tradicionalmente son vendidas de manera directa a los consumidores utilizando la plataforma de Mercado Libre. Esas marcas nunca fueron incluidas en el portfolio de marcas que se vendían a las tiendas justamente para lograr un diferencial de precio en la venta directa.

Con esta plataforma Stage tiene la oportunidad de potenciar dicho desarrollo, contando con la comunicación segmentada y directa del sitio.

Asimismo, el volumen de las operaciones ya no tendrá los descuentos de las comisiones como consecuencia de vender en un *marketplace* ajeno. Ese ahorro se invertirá en comunicación para Stage.

Desarrollo de *Fulfillemt* (<https://www.actualidadecommerce.com>, 2016): El *fulfillment* es un concepto que incorporó Amazon en los años 2000's y resulta muy atractivo para quienes busquen optimizar sus costos logísticos y operativos.

¹⁸ www.ebay.com

Dicho concepto será desarrollado con detalle en el apartado 4.5 Negocios complementarios.

Amenazas:

Desarrollo de la categoría en Mercado Libre:

Si bien, la categoría de Instrumentos Musicales y Audio Profesional en Mercado Libre representa solo un 3% dentro de la operación de la empresa, se considera una amenaza que dicho sitio se enfoque en sus acciones comerciales en la categoría, dejando a Stage en una situación complicada para competir, dado que ellos cuentan con recursos de mayor envergadura que los que Stage tiene para contrarrestar dicho crecimiento.

Aparición de nuevos competidores:

Se considera también una amenaza latente la aparición de empresas que tienen la suficiente experiencia en EEUU y Europa.

3.8 Negocios complementarios

El principal negocio complementario que se descubre es la creación de marcas desarrolladas por Stage en todas las categorías de instrumentos y audio profesional. De esta manera la incorporación de marcas de instrumentos desarrollados por Stage podrá compartir el *marketplace* con las principales marcas de los productos desarrollados por los vendedores tradicionales.

Se determina como una oportunidad el desarrollo de un sistema *fulfillment* en el cual cada vendedor se desprende de su stock centralizándolo en depósitos de Stage y el vendedor solo gestiona la venta.

Cada operación llega de manera digital con su correspondiente factura y servicio de entrega y desde el depósito central se despacha la mercadería.

Ese servicio tendrá un costo de almacenamiento por m³ y un 0,5% del valor del ticket en concepto de armado y despacho de mercadería.

El beneficio para el cliente es beneficioso en toda su cadena en los siguientes aspectos:

Costo logístico: El vendedor abonará un monto menor al momento de comprar la mercadería al mayorista, dado que todos se encuentran en CABA. De esta manera el precio de publicación arrojará un valor más competitivo dado que no existe un tramo logístico desde el mayorista hasta el depósito del vendedor.

Costo de Almacenaje: El vendedor no necesitará alquilar un depósito para su mercadería dado que puede realizar esa gestión con un inventario en la nube, sin asumir los costos de almacenaje, rotura y seguros.

CAPÍTULO 4

ESTUDIO DE MERCADO

4.1 Resultados de las encuestas

Siguiendo con el modo de investigación de mercado planteado en el punto 2 del presente documento, se realizaron encuestas a 35 dueños de las principales tiendas físicas, arrojando los siguientes resultados:

4.1.1 Resultados cuantitativos:

En el diseño de la encuesta se realizaron 5 preguntas de corte cuantitativo, las cuales fueron contestadas por el 100% de los entrevistados.

Las preguntas fueron:

1. ¿Dónde se originan los principales ingresos de tu negocio?
2. ¿Qué beneficios te brinda Mercado Libre?
3. Los clientes que ingresan a tu local, ¿tienen información previa de precios y características?
4. ¿Cuál es la principal contra de vender en Mercado Libre?
5. Si existiera una opción más económica, ¿publicarías tus productos?

Los resultados se expresan en las siguientes figuras:

Dónde se originan los principales ingresos de tu negocio

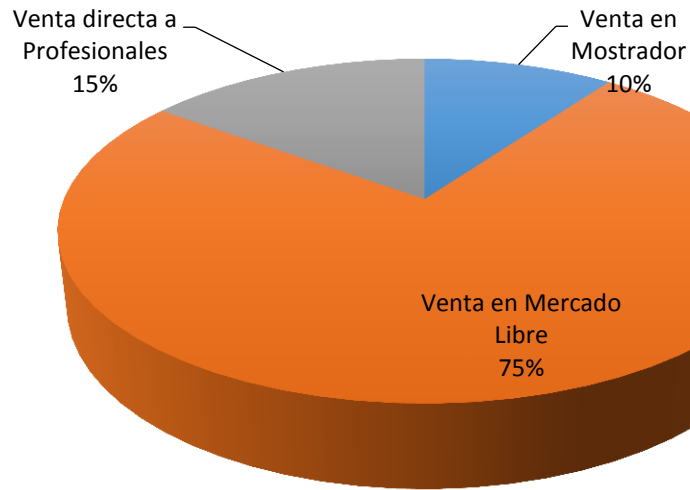


Ilustración 20: Donde se originan los ingresos

Fuente: Elaboración propia (2017)

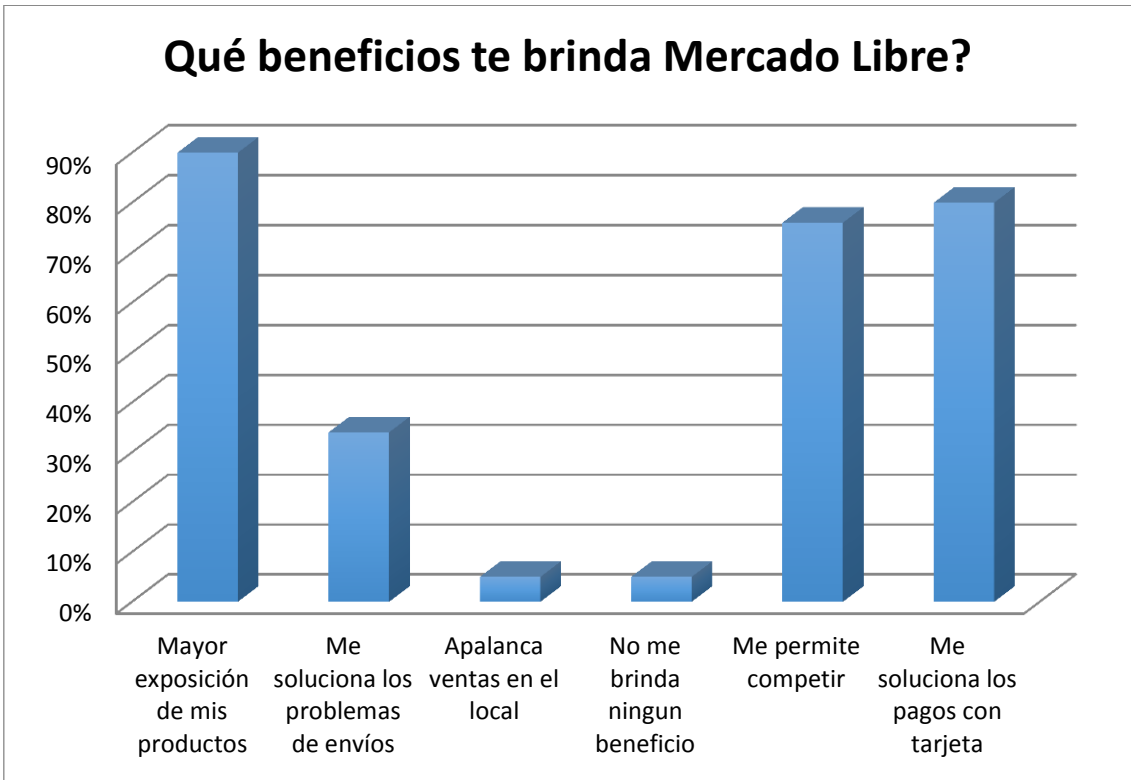


Ilustración 21: Beneficios de MercadoLibre a las tiendas

Fuente: Elaboración propia (2017).

Los clientes que ingresan a tu local, tienen información previa de precios y características?

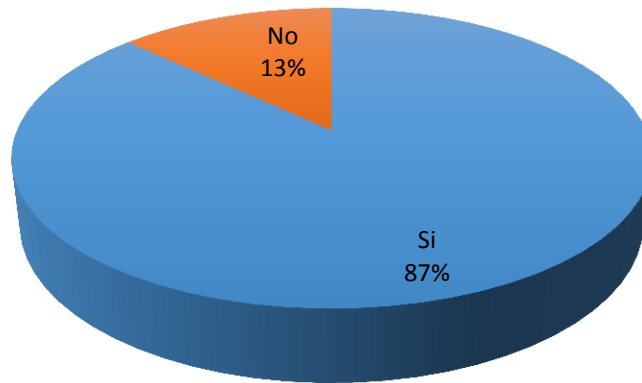


Ilustración 22: Información previa de los consumidores

Fuente: Elaboración propia (2017).

Cuál es la principal contra de vender en Mercado Libre

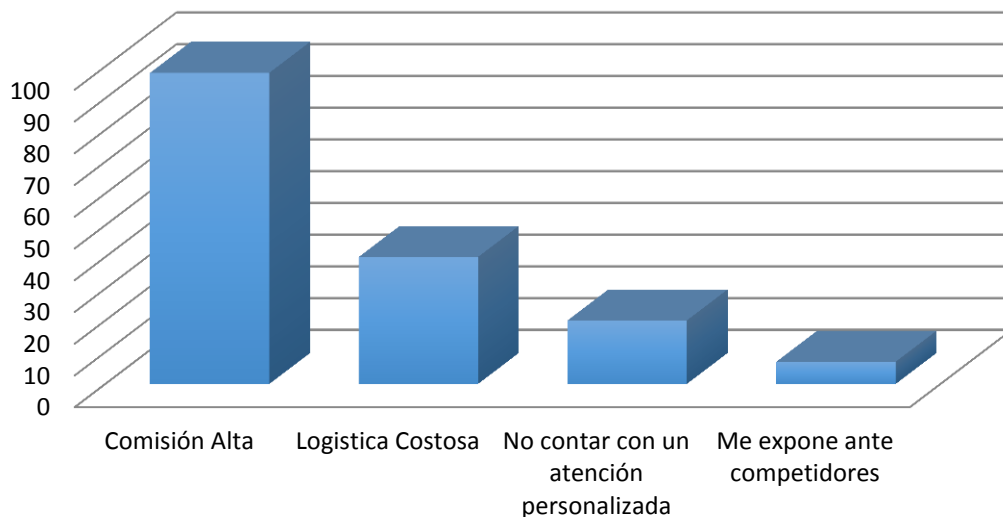


Ilustración 23: Contras de MercadoLibre

Fuente: Elaboración propia (2017)

Si existiera una opción más económica, publicarías tus productos

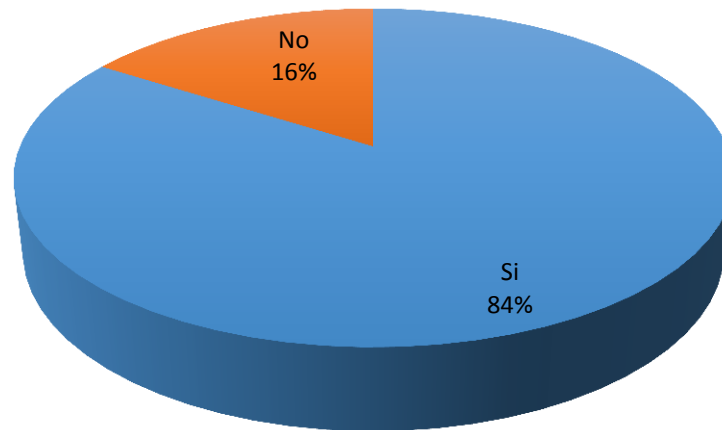


Ilustración 24: Alternativas

Fuente: Elaboración propia (2017).

4.1.2 Resultados cualitativos:

En esta sección se han recopilado algunas frases que surgieron de la charla que son muy significativas de acuerdo a la ubicación geográfica o posición financiera de cada entrevistado.

Hay que considerar que las entrevistas fueron realizadas a los referentes históricos de la industria en las ciudades de CABA, Avellaneda, Lanús, Lomas de Zamora, Morón, Moreno, Rosario, Córdoba capital, Entre Ríos, Salta capital.

“...Nosotros tenemos en promedio un 40% de MarkUp (DestinoNegocio.com) en los productos, entre las comisiones de mercado libre, el IVA, ingresos brutos, el margen es muy bajo”.

“...Los clientes llegan acá con el celular y cuando les pasamos el precio de un producto, buscan en Mercado Libre y nos cuestionan si hay diferencias”.

“...Con respecto a los vendedores de Buenos Aires, yo tengo un costo extra que es el primer flete desde el distribuidor hasta mi local” (Salta).

“...Lo bueno de Mercado Libre es que es una vidriera para venderle no solo a los clientes de mi pueblo, sino a todo el país”.

“...Lo que más vendemos son productos de precio bajo y medio, las consolas todavía las vienen a comprar acá, aunque muchos ya le compran de manera directa a los distribuidores”.

4.3 Tamaño del mercado

Según la información analizada y obtenida de Real Trends, una herramienta paga que brinda detalles de ventas reales concretadas a través de Mercado Libre en año 2016 arrojó los siguientes datos:

Tabla 2: Valores actuales de la industria

Volumen de transacciones en Pesos	\$ 588.425.341
Ticket Promedio	\$ 4.098
Cantidad de Vendedores de la Industria	15.679 (Solo productos nuevos)
Cantidad de publicaciones	365.956 publicaciones
Concentración de Mercado	30% capturan el 75% de la facturación
Envío Gratis	5% de las publicaciones
Mercado envíos	58% de las publicaciones
Publicaciones con ventas	54% de las publicaciones tuvieron ventas

Fuente: Elaboración propia (2017).

Estos datos demuestran que el mercado *on line* de la industria genera un volumen importante de facturación con concentración de vendedores y con mucha disparidad de precios, en función de los productos ofrecidos.

CAPITULO 5

DESARROLLO DEL NEGOCIO

5.1 Segmentación, *Targeting* y Posicionamiento

En función del análisis y la experiencia en el rubro, el target al que se dirige el nuevo sitio se define de la siguiente manera:

Músicos y aficionados a la música que toquen algún instrumento, sonidistas e instaladores de audio que tengan hábitos de compra *on line* en el territorio argentino.

Posicionamiento:

En función de la existencia de mercado libre y la necesidad de mutación de la oferta de productos a través de la plataforma de Stage y su necesidad de encontrarse con la demanda, la propuesta de valor se desarrolla para los 2 segmentos imprescindibles: Vendedores y Compradores.

Propuesta de valor para Vendedores:

Stage es un sitio exclusivo de compra y venta de instrumentos y equipos de sonido profesional con un público bien segmentado y con las menores comisiones por venta.

Propuesta de valor para Compradores:

Stage es La única plataforma de venta de instrumentos en la cual tus compras son reconocidas para futuros descuentos en logística.

5.2 Desarrollo de *Business Model Canvas*

Para el entendimiento del negocio se ha incorporado una herramienta de Generación de modelos de negocios, (Pigneur) denominada *Business Model Canvas*, en la cual se detallan todos los componentes claves del negocio partiendo desde la propuesta de valor, considerando los modos de relacionamiento con los clientes, las actividades clave y las fuentes de ingresos y egresos de los fondos.

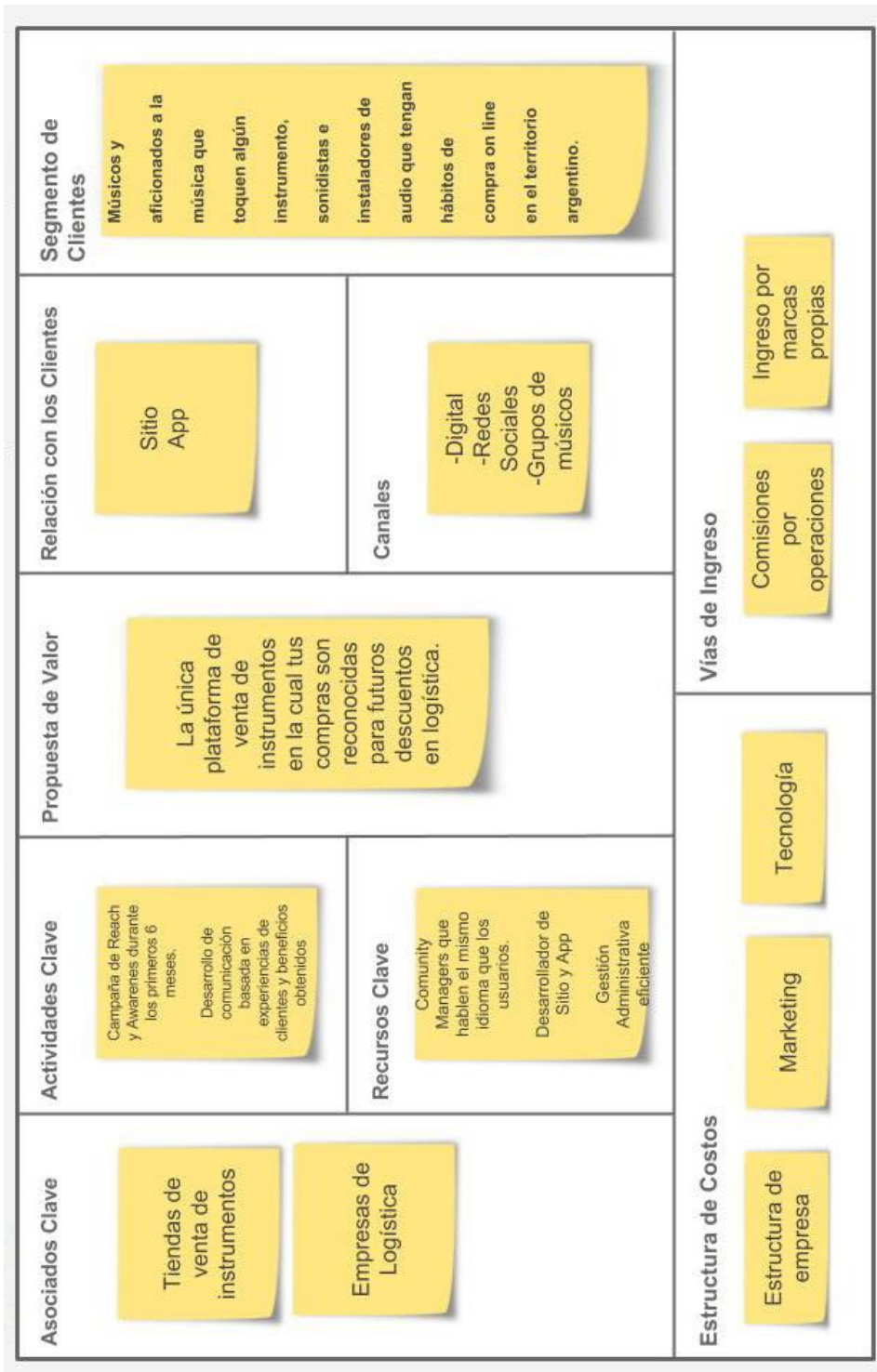


Ilustración 25: Business Model Canvas

Fuente: Elaboración propia (2017).

5.3 Análisis de la industria (Porter)

Aplicando los conceptos desarrollados por Michael Porter en relación a las 5 fuerzas que intervienen en una industria se ha determinado el siguiente gráfico con su correspondiente aclaración de cada una de las partes intervinientes.



Ilustración 26: Análisis de la industria

Fuente: Elaboración propia (2017).

CAPÍTULO 6

ESTRATEGIA DE MARKETING Y COMUNICACIÓN

7.1 Desarrollo de la propuesta de valor

Una nueva idea de negocios y el desarrollo de una economía digital, cuya principal ventaja empresarial radica en el ofrecimiento de nuevas propuestas de valor al mercado y una nueva forma de interacción de los negocios, con un enérgico enfoque en el mercado y cuyo eje estratégico es el cliente (Roldán, 2000).

En este sentido, la propuesta de valor de servicio se denomina como: “Stage es el sitio de venta *on line* de instrumentos y productos de sonido profesional en el cual encontrarás la mejor oferta con un menor costo logístico debido a que considera tu ubicación y prioriza los vendedores más cercanos.”

Producto básico: Sitio de compra *on line* de instrumentos y artículos de audio profesional.

Producto real: Además de contar con una gran oferta de productos, en las búsquedas intervienen las variables geográficas de los clientes, logrando reducir los costos logísticos.

Producto ampliado: Con cada compra los vendedores abonarán menores comisiones y los compradores se asegurarán de tener las mejores ofertas de tiendas de trayectoria.

Producto completo: El sitio tendrá un sistema de fidelización mediante el cual cada comprador sumará puntos para luego cambiar por descuentos en servicios logísticos.

Componentes de la marca buscados:

Se concibe que la marca deberá contar con 3 pilares fundamentales para generar la penetración buscada en los usuarios, los cuales son:

- Atributos funcionales: Capacidad de encontrar la mayor variedad de productos.
- Atributos Emocionales: Apunta a la capacidad de comprar donde compran los profesionales o de comprar a las principales tiendas del país.
- Atributos Sociales: Permite formar parte del sistema de valoración de los usuarios, como así también la publicación en redes sociales.

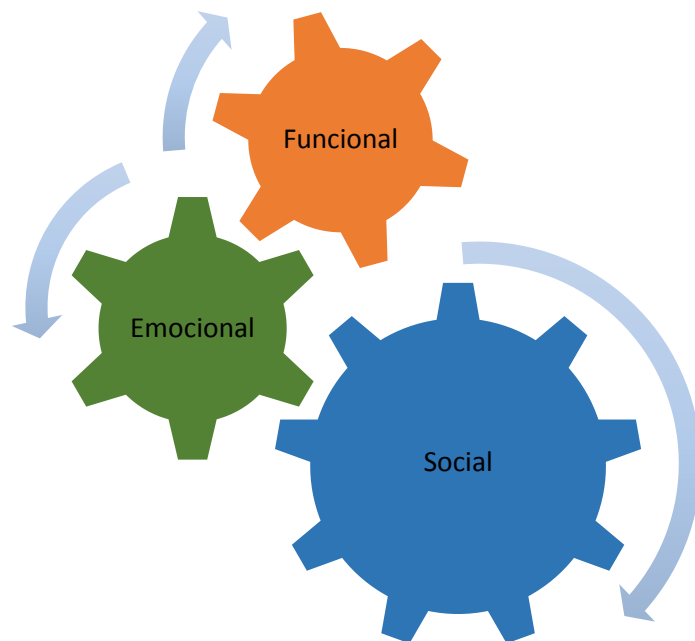


Ilustración 27: Componentes buscados en el producto

Fuente: Elaboración propia (2017).

6.2 Desarrollo del *Mix de Marketing*

6.2.1 Estrategia de Precios

El precio será representado por las comisiones que se retengan a los vendedores por la concreción de cada operación.

Tal como se manifestó con anterioridad, el 98% de los comercios entrevistados manifiestan que la comisión cobrada por mercado libre (11 a 16% por operación) es demasiado alta, la estrategia apuntará a operar notoriamente por debajo de esa comisión contemplando un 6% por venta.

Además, se establecerá una alianza con la empresa Todo Pago para que los ofertantes de los productos puedan ofrecer la modalidad de 3, 6 o 12 cuotas sin interés con todas las tarjetas de crédito visa o MasterCard.

Bajo este esquema, la tabla de comisiones que deberá abonar cada cliente por las operaciones será la que se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 3: Tabla de Cuotas

Modalidad	Comisión por venta (Stage)	Comisión por Financiación (Todo Pago)
1 pago	6%	-
3 pagos sin interés	6%	3 %
6 cuotas sin interés	6%	6%
12 cuotas sin interés	6%	11%

Fuente: elaboración propia (2017).

Se estima que con el crecimiento del volumen de operaciones, estaremos en condiciones de renegociar las comisiones cobradas por Todo Pago a los vendedores del sitio.

Es importante destacar que, a diferencia de MercadoLibre, las comisiones por financiación son variables. En el sitio competidor, la financiación está inmersa en el canon que el vendedor debe abonar por operación y las mismas ascienden a un 16% otorgando solo un plazo de 6 meses sin interés para el usuario.

Para poder demostrarlo en un ejemplo concreto se ha preparado la siguiente tabla:

Suponiendo la venta de un producto de \$ 5.000, las comisiones serán las siguientes con la oferta de 12 cuotas sin interés:

Tabla 4: Tabla de comisiones Stage vs. MercadoLibre

Valor del Ticket / cuotas	Stage	MercadoLibre
\$ 5.000 / 1 cuota	\$ 300	\$ 900
\$ 5.000 / 3 cuotas	\$ 300 + \$ 150 = \$ 450	\$ 900
\$ 5.000 / 6 cuotas	\$ 300 + \$ 300 = \$ 600	\$ 900
\$ 5.000 / 12 cuotas	\$ 300 + \$ 550 = \$ 850	No brinda esa opción

Fuente: elaboración propia (2017).

Asimismo, estratégicamente se entiende que considerar una notable baja en las comisiones versus la competencia potenciará que más vendedores publiquen sus productos en Stage y que Mercado Libre no tenga una rápida capacidad de reacción estableciendo una disminución en sus comisiones para esta categoría.

6.2.2 Estrategia de Canales

El canal utilizado será un sitio web con vistas a un futuro desarrollo de una aplicación móvil.

6.2.3 Estrategia de Producto

En cuanto a la estrategia de producto, además de un *marketplace*, se desarrollará un sistema de fidelización en el cual cada usuario que concrete sus compras obtendrá descuentos para futuras compras que podrá ser utilizado en bonificaciones en los costos de entrega de los productos.

Para que el beneficio sea palpable y fácil de alcanzar se establecerá una escala de puntos en relación a los montos de las operaciones realizadas.

Los descuentos en logística funcionarán bajo una escala de kilometraje en función del monto del ticket y podrá ser utilizado a partir del día siguiente a la compra.

Cada \$1500 el usuario acumulará 1 kilómetro. Suponiendo un envío de 10 km, el costo actual es el equivalente a \$300. De esa manera, para que un usuario tenga ese envío gratis, deberá haber gastado en el sitio \$15.000. Ese monto habrá generado en comisiones \$ 900 y se reembolsa a la operación \$300, quedando un saldo positivo de \$600, lo que generará una fidelización hacia la compra en Stage y el aumento en el volumen de operaciones.

Ejemplo sobre un envío de 10 km

Tabla 5: Sistema de puntos

Monto acumulado de compras	Comisiones Percibidas	Costo logístico	Saldo
\$ 15.000	\$ 900	\$ 300	\$ 600

Fuente: Elaboración propia (2017).

Se entiende que ante una misma oferta de productos, los consumidores buscarán los mejores beneficios relacionados a la operación y, en este sentido, la logística cobra un papel fundamental en la percepción de beneficios reales.

Asimismo, de cara a las tiendas, se establecerá un sistema de reputación basado en 3 pilares fundamentales:

1. Tiempos de despacho de producto
2. Cantidad de publicaciones en cuenta
3. Calificación de los compradores.

Contar con un sistema de reputación generará que los usuarios aporten a una excelente experiencia de compra debido a que será definitorio al momento de realizar futuras operaciones.

6.2.4 Estrategia de comunicación

La experiencia que se ha vivido trabajando en Stage con músicos profesionales, en muchos casos de los mejores grupos del país, se ha descubierto que los principales modos que utilizan para informarse, son los canales digitales, principalmente las redes sociales más populares.

Ese conocimiento aporta un valor muy importante, porque implica conocer el lugar donde los músicos se encuentran, se informan, etc.

Teniendo en cuenta ese aspecto, la estrategia de comunicación estará basada con una propuesta única a comunicar expresada de este modo:

“Encontrá en Stage la mayor diversidad de instrumentos y sonido profesional cerca de su casa”.

Ese concepto creativo será comunicado a través de una estrategia 100% digital, segmentando usuarios por zonas geográficas y por intereses.

Para definir la estrategia de comunicación, es necesario considerar el ciclo de vida del consumidor *on line*, identificando cada etapa con su objetivo principal.

De este modo, se determina que el ciclo de vida del consumidor consta de 4 etapas principales, las cuales se retroalimentan y generan la salud del consumidor, seleccionando en cada momento los medios con mayor rendimiento para cada caso.

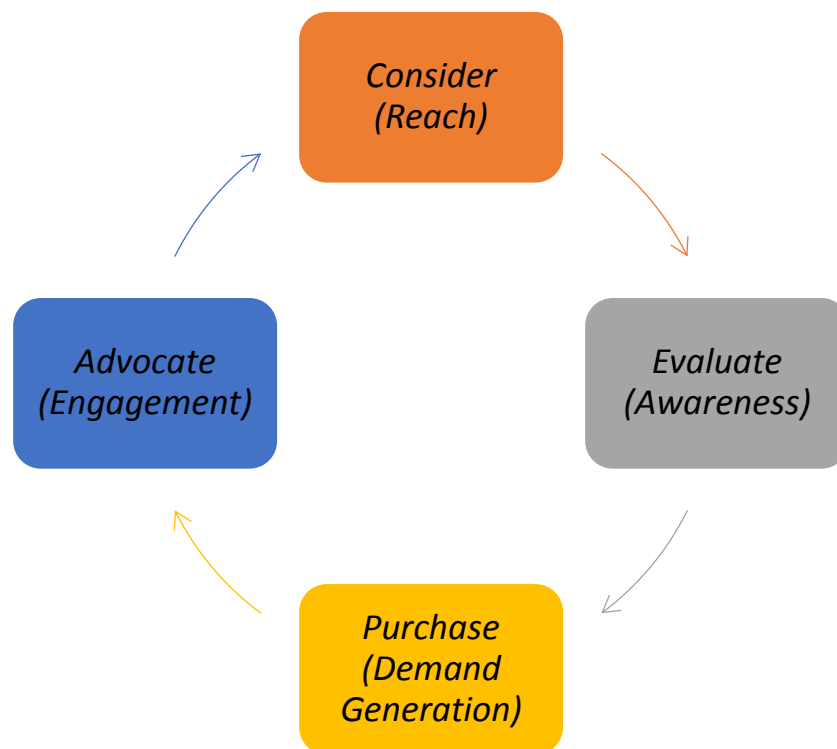


Ilustración 28: Objetivos de comunicación digital

Fuente: Elaboración propia (2017).

En este sentido, las etapas identificadas son las siguientes:

Tabla 6: Descripción de objetivos de comunicación por etapas

Etapa	Objetivo	Descripción
<i>Consider</i>	<i>Reach</i>	En esta etapa se intenta comunicar a la mayor cantidad de usuarios del target la existencia del producto o del servicio.
<i>Evaluate</i>	<i>Awareness</i>	En esta etapa, se intenta que el producto o servicio

		en cuestión sea considerado dentro de las alternativas de compra dentro de la conducta de compra del consumidor
<i>Purchase</i>	<i>Demand Generation</i>	En este momento del <i>funnel</i> , la comunicación generada apunta a la transacción, a la generación de demanda y concreción de la compra.
<i>Advocate</i>	<i>Engagement</i>	Este es el momento en el cual el consumidor forma parte de la “comunidad”, intentando la identificación emocional, la resolución de la experiencia, etc.

Fuente: elaboración propia (2017).

Considerando el ciclo del consumidor la estrategia trianual estará dividida en las siguientes etapas.

Año 1

Primera Etapa: Mes 1 al 6

Etapa: *Consider*

Objetivo: *Reach* (<https://planificacionmedios.com>). Durante los 6 primeros meses, se intenta la generación de conocimiento del sitio, logrando que cada persona que ingresa dentro del target seleccionado conozca el sitio, ingrese, se interese y que comparta con sus contactos la información de Stage.

Medición: En esta etapa el principal factor que se mide son las impresiones, logrando cubrir la mayor cantidad de personas del target.

Indicadores: Para poder evaluar el rendimiento de la inversión en esta etapa, los indicadores clave son los siguientes:

- a. Impresiones: Mide la cantidad de veces que se muestra la comunicación en el segmento.
- b. CTR: *Cliks/Impresiones*. Mide el grado de interés que esas impresiones generan en el público, manifestadas a través de un *click* que lleve al sitio.

En esta etapa no se buscarán objetivos de ventas, sino que apunta a la acumulación de masa crítica.

Segunda Etapa: Mes 7 al 12

Etapa: *Consider / Awareness*

Objetivo: A diferencia de la etapa anterior, en la cual el objetivo corresponde en su totalidad a la llegada al público objetivo, la segunda etapa del plan de comunicación distribuye sus objetivos e inversión de la siguiente manera:

Reach: 70%

Awarenes: 30%

Se intenta con esta distribución la continuidad del crecimiento de la masa crítica comenzada en la etapa anterior, pero con la variante de comenzar a obtener prospectos (potenciales consumidores), contar con sus datos para luego ser utilizados en posibles campañas de email marketing.

Medición: Además de medir las impresiones, comenzarán a tomar dimensión la cantidad de posibles clientes que tengan interacción con el sitio web, dejando sus datos para la comunicación de ofertas.

Indicadores: Para poder evaluar el rendimiento de la inversión en esta etapa, los indicadores clave son los siguientes:

- a. Impresiones: Mide la cantidad de veces que se muestra la comunicación en el segmento.
- b. CTR: *Cliks*/Impresiones. Mide el grado de interés que esas impresiones generan en el público, manifestadas a través de un *click* que lleve al sitio.
- c. Sesiones: Corresponde a la cantidad de personas que ingresaron al sitio y completaron sus datos.
- d. Formularios abandonados: Este indicador mide la cantidad de personas que comenzaron a registrarse y abandonaron el formulario de inscripción.

Año 2

Etapa: *Awareness / Purchase*

Objetivo: Comenzado el segundo año en la estrategia de comunicación, con una buena masa crítica adquirida durante las 2 etapas del primer año, el año 2 estará apuntado a comenzar a generar ventas de manera medida.

De este modo, la inversión estará distribuida de la siguiente manera

Awareness: 40%

Purchase: 60%

Con una masa crítica adquirida, generada durante el primer año, se intenta seguir obteniendo leads y se incorpora una estrategia netamente de ventas.

Medición: La medición del segundo año de la estrategia estará basada en el conteo de sesiones iniciadas en el sitio y en las ventas que ello genere.

Indicadores: Para poder evaluar el rendimiento de la inversión en esta etapa, los indicadores clave son los siguientes:

- a. Sesiones: Mide la cantidad de veces que se muestra que un usuario de nuestro target ingresa en el sitio web.
- b. CTR: *Cliks*/Impresiones. Mide el grado de interés que esas impresiones generan en el público, manifestadas a través de un *click* que lleve al sitio.
- c. CPA: Este indicador mide el costo por adquisición, es decir, cuanto dinero cuesta la concreción de una venta. Es evidente que ese valor estará en constante relación con el ticket promedio de las operaciones.
- d. *Conversion Rate*: Este indicador es fundamental para la medición de los clicks que llevan al sitio en relación a las ventas que se concretan.

Año 3

Etapas: Awareness / Purchase / Engagement

Objetivo: Durante el tercer año de la estrategia de comunicación, el objetivo agrega la participación e involucramiento emocional de los consumidores.

De este modo, la inversión estará distribuida de la siguiente manera

Awareness: 30%

Purchase: 40%

Engagement: 30%

Con una masa crítica adquirida, generada durante el primer año y segundo año, se intenta obtener leads, ventas concretadas y relacionamiento e interés del público. Para ello, en esta instancia comenzarán a generarse contenidos de valor para alimentar las redes sociales y de ese modo comenzar a obtener un relacionamiento no transaccional con el público.

Medición: La medición del tercer año de la estrategia estará basada en el conteo de sesiones iniciadas en el sitio y en las ventas que ello genere y en el contenido compartido o generado por los usuarios para el resto de los usuarios.

Indicadores: Para poder evaluar el rendimiento de la inversión en esta etapa, los indicadores clave son los siguientes:

- a. **Sesiones:** Mide la cantidad de veces que se muestra que un usuario de nuestro target ingresa en el sitio web.

- b. CTR: *Cliks*/Impresiones. Mide el grado de interés que esas impresiones generan en el público, manifestadas a través de un *click* que lleve al sitio.
- c. CPA: Este indicador mide el costo por adquisición, es decir, cuanto dinero cuesta la concreción de una venta. Es evidente que ese valor estará en constante relación con el ticket promedio de las operaciones.
- d. *Conversion Rate*: Este indicador es fundamental para la medición de los *clicks* que llevan al sitio en relación a las ventas que se concretan.
- e. *Likes* y Comentarios: Apunta a la participación de los usuarios generado para otros usuarios, sus comentarios, su participación.

Resumen de la estrategia de comunicación:

Tabla 7: Resumen de la estrategia de comunicación

Año	Período	Estrategia	Indicadores Clave
Año 1	1-6 mes	<i>Reach</i> : 100%	Impresiones CTR
	7-12 mes	<i>Reach</i> : 70% <i>Awareness</i> : 30%	Impresiones CTR Sesiones Formularios abandonados
Año 2	1-12 meses	<i>Awareness</i> : 40% <i>Purchase</i> : 60%	Sesiones CTR

			CPA <i>Conversion Rate</i>
Año 3	1-12 meses	<i>Awareness: 30%</i> <i>Purchase: 40%</i> <i>Engagement: 30%</i>	Sesiones CTR CPA <i>Conversion Rate</i> <i>Likes y Comentarios</i>

Fuente: Elaboración propia (2017).

6.2.4.1 Selección de los canales de comunicación

En relación a la estrategia de comunicación planteada en el capítulo 6.2.4 se han evaluado los principales medios digitales en función de los objetivos de cada etapa para lograr un beneficio directo en la optimización de los recursos en comunicación a fines de lograr una especificidad del target, generando un retorno de inversión óptimo para cada una de las etapas del proyecto.

En este sentido, dentro de los canales digitales de comunicación más frecuentes se encuentran los siguientes:

- YouTube: La red social de videos más grande del mundo, permite la generación de contenido publicitario para ser mostrado en la página de inicio del sitio o al comienzo de la reproducción de videos por parte de los usuarios. El principal beneficio es la capacidad de generar una comunicación masiva de visualización obligatoria (5 segundos).

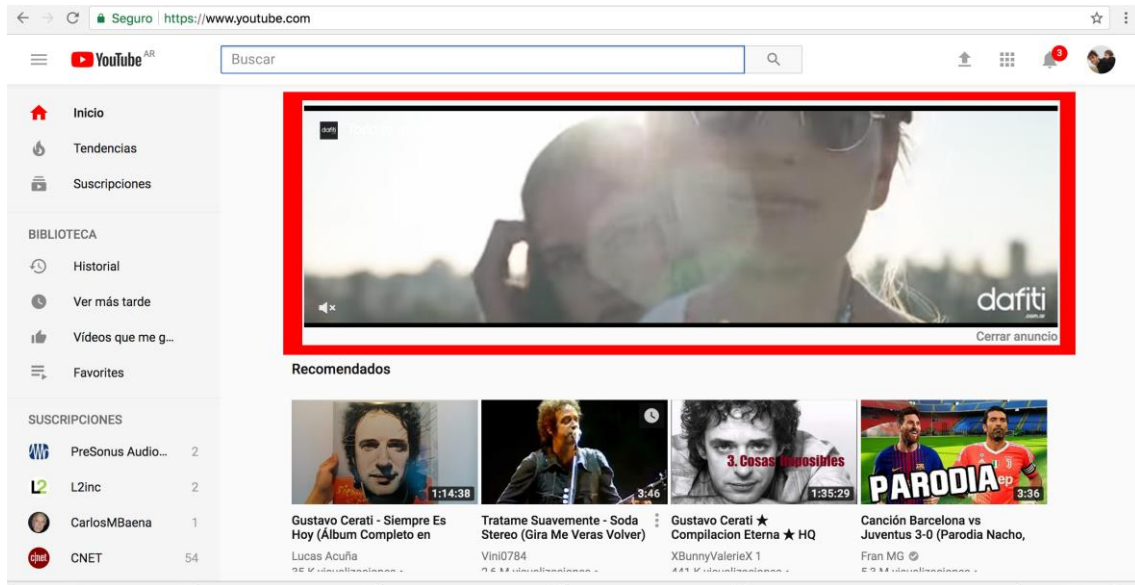


Ilustración 29: Portada de YouTube

Fuente: Elaboración propia (2017).

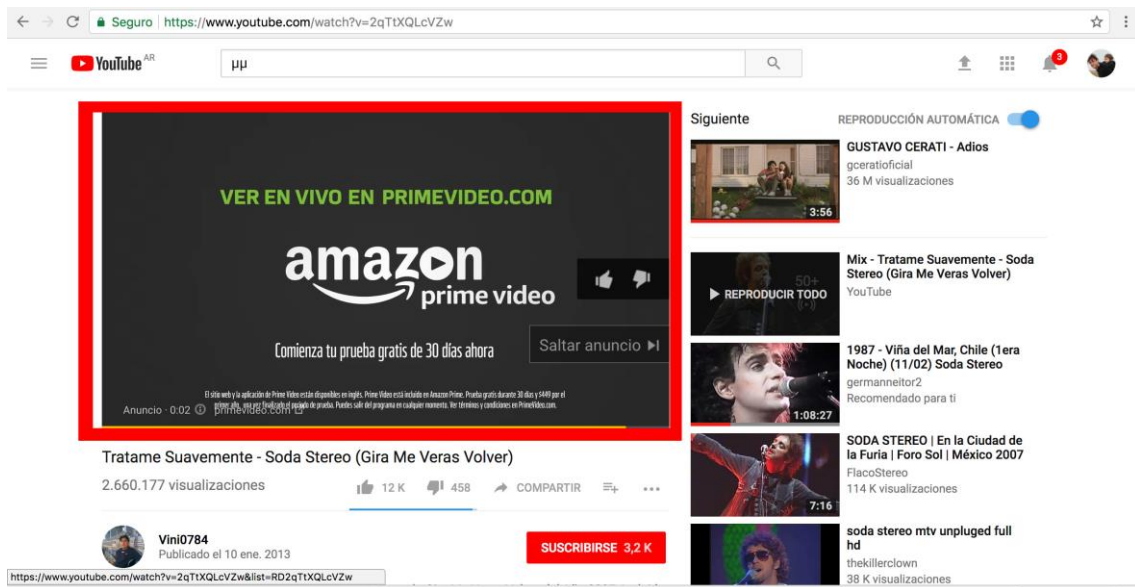


Ilustración 30: Publicidad previa al video

Fuente: Elaboración propia (2017).

- *Display*: Corresponde a la red de Google en la cual, los avisos publicitarios se muestran en una red de sitios web según la segmentación elegida y la concordancia con los comportamientos del usuario que está navegando el sitio.

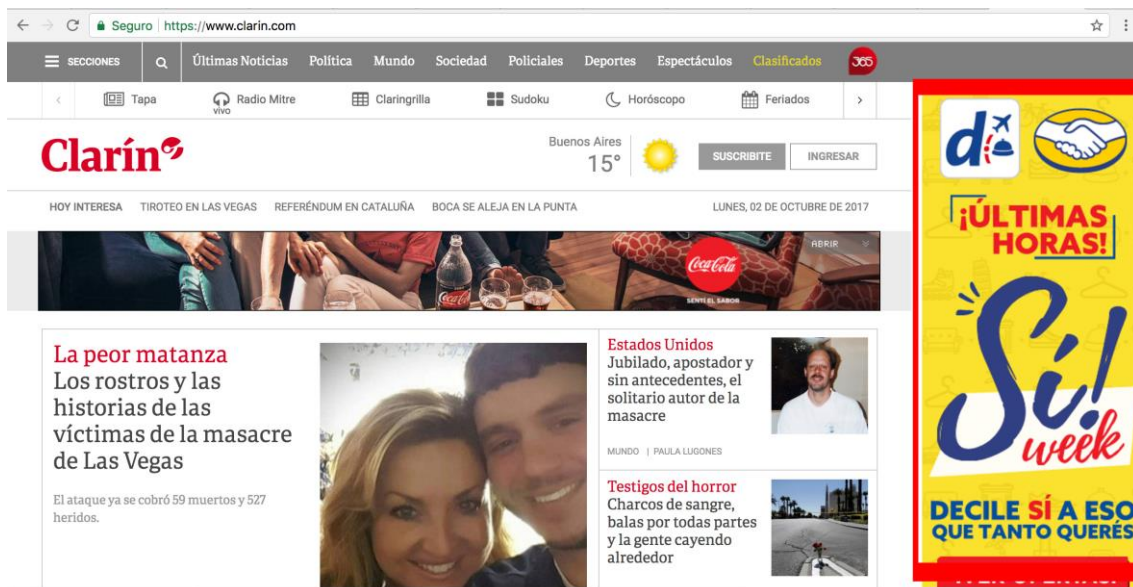


Ilustración 31: Display

Fuente: Elaboración propia (2017).

- **SEM**: Se trata de los avisos patrocinados que aparecen en una búsqueda de Google en relación a las palabras compradas y la puja por las mismas. Este medio es utilizado preferentemente para la ejecución de campañas con objetivo de ventas y cuenta con el panel de administración de Google *Adwords* para el seguimiento de la campaña.

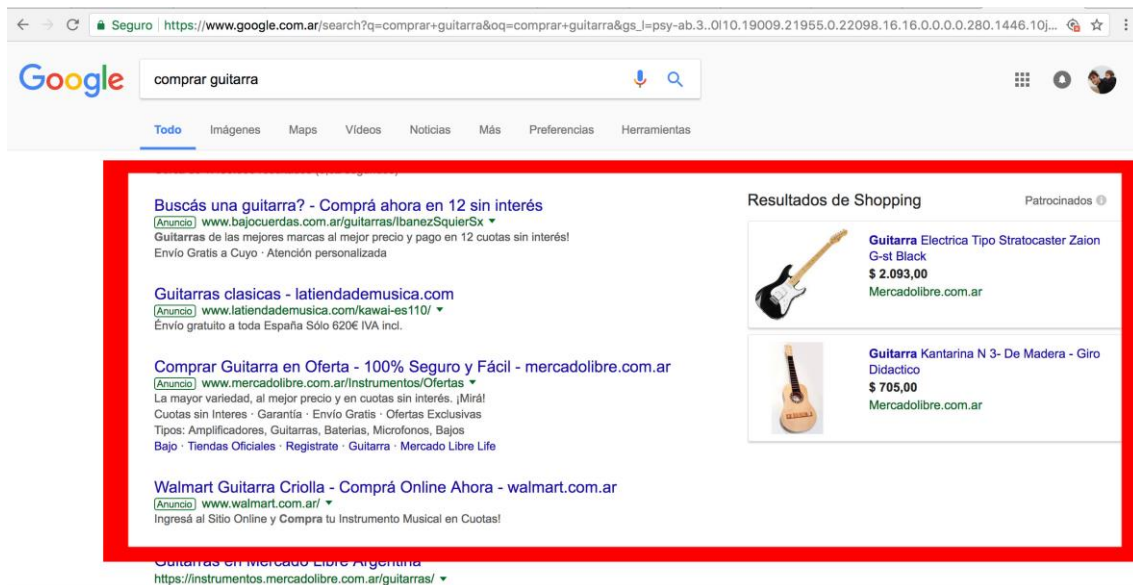


Ilustración 32: SEM

Fuente: Elaboración propia (2017).

- Facebook ADS: Es la herramienta publicitaria de Facebook que permite mostrar avisos publicitarios de imágenes o video a los usuarios con determinados comportamientos de navegación y gustos que permiten la generación de un *call to action* y ser medidos a través de las herramientas de gestión de la red social.

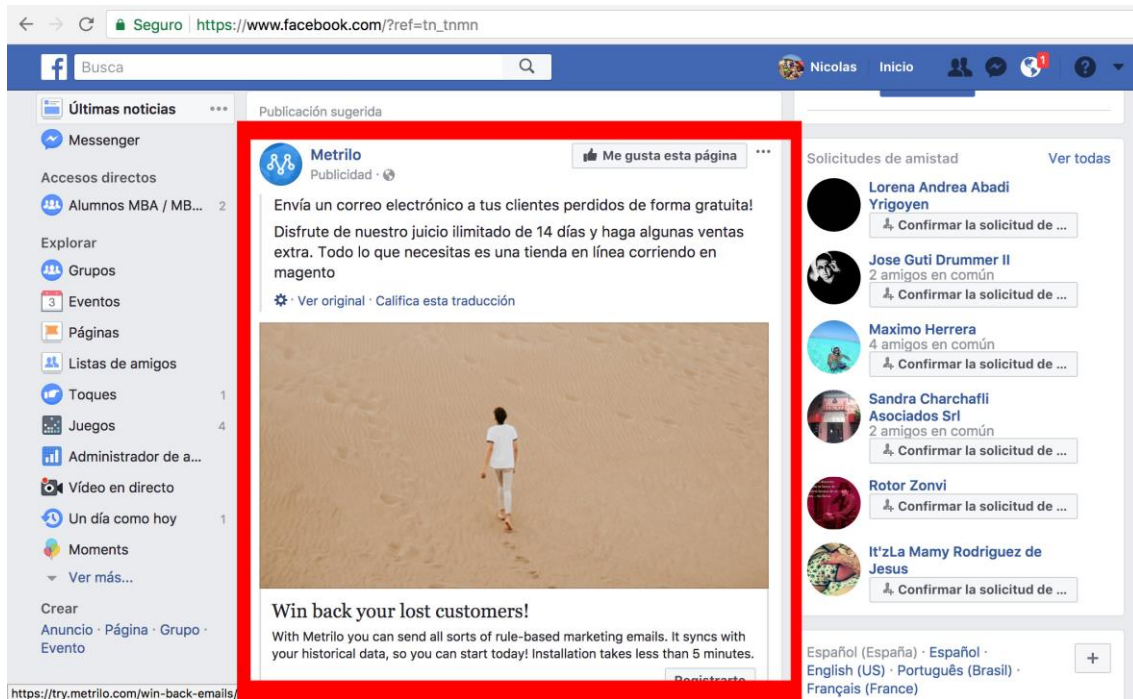


Ilustración 33: Facebook Ads

Fuente: Elaboración propia (2017).

- *Remarketing*: Con el *Remarketing* se pueden generar anuncios publicitarios específicamente diseñados para usuarios que visitaron previamente una web en concreto. Es decir, si un usuario ha visitado un sitio y no ha realizado una conversión en él (por ejemplo, no ha finalizado el proceso de compra, o ni siquiera lo ha comenzado), existe la posibilidad de volver a llegar a ese usuario para ofrecerle nuevamente el producto por el que se interesó, u otro similar.

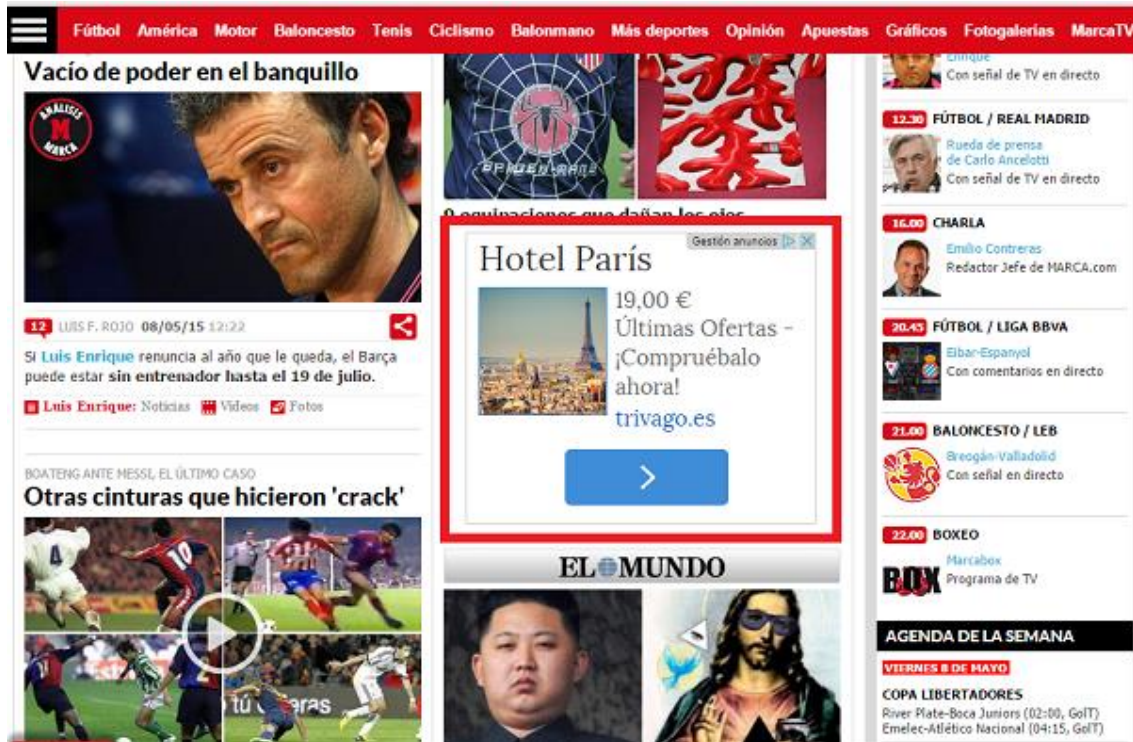


Ilustración 34: Remarketing

Fuente: Elaboración propia (2017).

En función de la descripción de las herramientas publicitarias descritas, se ha realizado un mix de medios en relación al objetivo de cada etapa del plan de comunicación.

El mismo cumple con la inversión publicitaria desarrollada en el capítulo financiero del presente documento.

Los rendimientos promedio para cada medio fueron extrapolados de campañas precedentes desarrolladas por Stage y valores de referencia establecidos por las distintas herramientas de publicación que surgen de industrias similares, considerando mismos comportamientos de los consumidores.

En este sentido, considerando que en el primer año la campaña estará dirigida a la generación de masa crítica y cierto nivel de consideración del sitio para compra de

instrumentos musicales y audio profesional, los canales a seleccionar serán los siguientes:

Año 1, etapa 1

Tabla 8: Distribución de la inversión Año 1, Etapa 1

CANAL	Tkt PROM	INVERSIÓN	SHARE INVESTMENT	IMPRESIONES	CLICS	CTR	SESIONES	ADQUISICIÓN	CR	CPM	CPC	CPA	INGRESO TOTAL	ROAS
FACEBOOK ADS	4500	495.000	55%	66.000.000	330.000	0,5%	330.000	660,	0,2%	\$ 7,50	\$ 1,50	750	2.970.000,00	500%
SEM	4500	405.000	45%	64.903.846	519.231	0,8%	519.231	5192,	1,0%	\$ 6,24	\$ 0,80	78	23.365.384,62	5669%
TOTAL		900.000	100%	130.903.846	849.231		849.231							

Fuente: Elaboración propia (2017)

Año 1, etapa 2

Tabla 9: Distribución de la inversión Año 1, Etapa 2

CANAL	Tkt PROM	INVERSIÓN	SHARE INVESTMENT	IMPRESIONES	CLICS	CTR	SESIONES	ADQUISICIÓN	CR	CPM	CPC	CPA	INGRESO TOTAL	ROAS
FACEBOOK ADS	4500	315.000	35%	42.000.000	210.000	0,5%	210.000	420,	0,2%	\$ 7,50	\$ 1,50	750	1.890.000,00	500%
REMARKETING	4500	270.000	30%	42.187.500	337.500	0,8%	337.500	3375,	1,0%	\$ 6,40	\$ 0,80	80	15.187.500,00	5525%
SEM	4500	315.000	35%	50.480.769	403.846	0,8%	403.846	4038,	1,0%	\$ 6,24	\$ 0,78	78	18.173.076,92	5669%
TOTAL		900.000	100%	134.668.269	951.346		951.346							

Fuente: Elaboración propia (2017)

ño 2

Tabla 10: Distribución de la inversión Año 2

CANAL	Tkt PROM	INVERSIÓN	SHARE INVESTMENT	IMPRESIONES	CLICS	CTR	SESIONES	ADQUISICIÓN	CR	CPM	CPC	CPA	INGRESO TOTAL	ROAS
FACEBOOK ADS	4500	360.000	20%	48.000.000	240.000	0,5%	240.000	480	0,2%	\$ 7,50	\$ 1,50	750	2.160.000,00	500%
REMARKETING	4500	630.000	35%	98.437.500	787.500	0,8%	787.500	7.875	1,0%	\$ 6,40	\$ 0,80	80	35.437.500,00	5525%
SEM	4500	810.000	45%	129.807.692	1.038.462	0,8%	1.038.462	10.385	1,0%	\$ 6,24	\$ 0,78	78	46.730.769,23	5669%
TOTAL		1.800.000		276.245.192	2.065.962		2.065.962							

Fuente: Elaboración propia (2017)

Año 3

Tabla 11: Distribución de la inversión Año 3

CANAL	Tkt PROM	INVERSIÓN	SHARE INVESTMENT	IMPRESIONES	CLICS	CTR	SESIONES	ADQUISICIÓN	CR	CPM	CPC	CPA	INGRESO TOTAL	ROAS
FACEBOOK ADS	4500	360.000	20%	48.000.000	240.000	0,5%	240.000	480	0,2%	\$ 7,50	\$ 1,50	750	2.160.000,00	500%
REMARKETING	4500	630.000	35%	98.437.500	787.500	0,8%	787.500	7.875	1,0%	\$ 6,40	\$ 0,80	80	35.437.500,00	5525%
SEM	4500	810.000	45%	129.807.692	1.038.462	0,8%	1.038.462	10.385	1,0%	\$ 6,24	\$ 0,78	78	46.730.769,23	5669%
TOTAL		1.800.000		276.245.192	2.065.962		2.065.962							

Fuente: Elaboración propia (2017)

6.2.5 Distribución de la inversión en Marketing

La inversión en Marketing no será uniforme durante todo el calendario debido a que existen fechas críticas para el *E-Commerce*, las cuales deberán contar con una mayor inversión para optimizar el ROI.

Los Hitos en el E-Commerce para nuestro país son los siguientes:

Abril: *Pre Hot Sale*

Mayo: *Hot Sale*

Julio/Agosto: Día del niño

Octubre: *CyberMonday* y *Black Friday*

Diciembre: Navidad

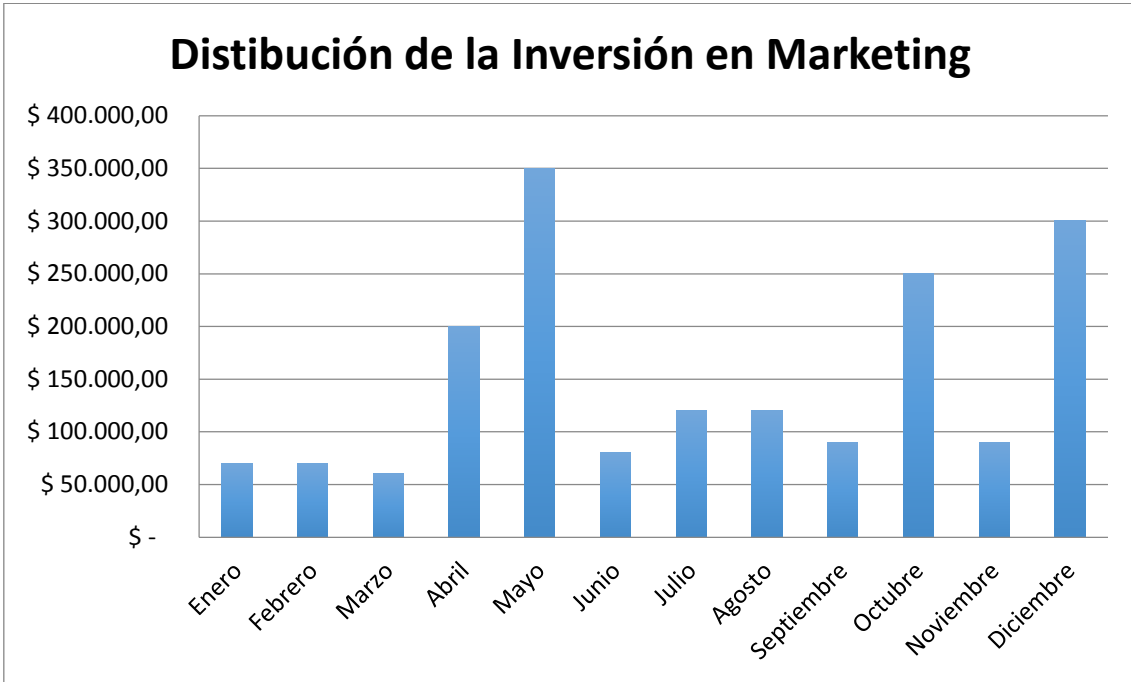


Ilustración 35: Distribución de la inversión

Fuente: Elaboración propia (2017)

CAPÍTULO 7

DESARROLLO DE PRODUCTO

El sitio será desarrollado bajo la tecnología Magento, logrando de este modo utilizar una herramienta probada por miles de sitios de E-Commerce en el mundo y permitiendo la rápida integración para tecnologías de desarrollo de aplicaciones móviles.

Si bien este sistema funciona perfectamente, se deberán realizar las adaptaciones pertinentes para adaptar el sitio al desarrollo integral planteado en el presente documento.

Dichas funcionalidades adaptables son las siguientes:

1. El sistema debe permitir la venta *multiseller*: Esto implica que cada usuario deberá contar con un panel de control que permita realizar las publicaciones de manera simple y ordenada. Para ello, el sistema estará basado en un sistema de “catálogo”, lo que permite que las búsquedas sean más específicas y ordenadas.

Dicho sistema de catalogo consta de que cada producto tenga disponibles para su carga las características necesarias para que los usuarios puedan categorizar mejor sus búsquedas.

Por ejemplo, para el caso de una publicación de una guitarra el vendedor deberá publicar la siguiente información.

- a. Marca
- b. Modelo
- c. Cantidad de cuerdas
- d. Color

- e. Origen
 - f. EAN¹⁹
2. Además deberá permitir el registro de usuarios y que cada uno pueda encontrar en los datos de su cuenta los puntos acumulados descriptos precedentemente.
 3. A su vez deberá contar con la integración de las pasarelas de pago con las tarjetas de crédito. Se utilizará la herramienta Todo Pago como pasarela de pago para las tarjetas de crédito.

7.1 Sistema de puntos

El sistema de puntos funcionará como un programa de fidelización, en el cual cada cliente acumulará puntos que luego podrán ser canjeados en descuentos en el envío de sus futuras compras.

Con cada compra realizada el usuario acumulará 1 KM cada \$1.500, logrando que los costos logísticos futuros disminuyan en futuras compras.

Entendiendo que el sistema de búsquedas considerará la variable de geo localización para los mejores resultados a las búsquedas, este beneficio es efectivamente palpable disminuyendo los costos de distribución, generando un impacto positivo en la disminución del ticket de la compra.

7.2 Sistema de reputación de vendedores

Para asegurar una calidad en la experiencia de compra y el compromiso de cada uno de los vendedores del sitio, se desarrollará un sistema de calificaciones de cada vendedor.

¹⁹ Código internacional de seguimiento de productos

La misma será pública para cada persona que navegue en el Stage y será determinante para la mejor exposición en sus publicaciones.

Las variables a tener en cuenta son las siguientes:

1. Calificación de los compradores: Según las calificaciones de los compradores se generará un índice en el cual cada calificación agregará un punto en la calificación y los comentarios negativos restarán dos puntos en la calificación.
2. Tiempos de despacho: Al contar con una logística unificada, se podrá determinar el tiempo de demora de despacho de la mercadería. Para las compras despachadas dentro de las 24 horas de acreditación del pago, el cliente sumará un punto, si la despacha entre las 24 y 48 horas posteriores a la acreditación no sumará puntos y si despacha luego de las 48 horas restará 2 puntos en la calificación.
3. Operaciones concretadas: Cada 10 operaciones concretadas, el usuario sumará 5 puntos siempre y cuando no cuente con un valor superior al 20% de operaciones canceladas.

En este sentido, a modo de ejemplo el sistema de reputación será determinante para la aparición en los primeros resultados de las búsquedas de los usuarios.

7.3 Medios de pago

Se realizará un acuerdo con la empresa Todo Pago como única pasarela de pagos con las tarjetas de crédito y centros de pago en efectivo (RapiPago y Pago Fácil). En la actualidad la empresa ya cuenta con un acuerdo corporativo para distintas unidades de negocio con venta *on line*.

Se realizaron reuniones con la empresa dependiente de Prima s.a. y existe la voluntad de la extensión de ese convenio hacia esta unidad de negocios.

8.4 Logística

El servicio de logística estará a cargo de la empresa OCA S.A.

La empresa ya cuenta con sus servicios y tarifas diferenciales por volumen de operaciones, lo que se transmitirá hacia la unidad de negocios de Stage.

CAPÍTULO 8

PLAN FINANCIERO

8.1 Como solventar la inversión (capitales propios / de tercero)

El proyecto será solventado por recursos propios de la empresa apalancados por los ingresos de las ventas de marcas propias apalancado por la disminución en el ahorro del pago de comisiones a MercadoLibre, sin afectar el volumen total de operación.

A fines de no generar confusiones en el análisis numérico de la presente tesis no se consideraron aspectos inflacionarios ni alteraciones en el tipo de cambio del peso en relación al dólar.

Actualmente ese valor asciende a \$ 19.500.000 anuales utilizando mercado libre como principal canal de ventas, con un ticket promedio de \$4.500.

Considerando que ese monto se consigue utilizando Mercado Libre como principal canal la comisión abonada por la Stage asciende a hacia \$ 2.145.000.

El costo de comisiones disminuirá considerando que se realizará una proyección de ventas desde el canal de ML a la venta directa a través de Stage.

En este sentido el cuadro de comisiones según el supuesto de inversión en marketing y comunicación quedará expresado de la siguiente manera:

Tabla 12: Evolución de los canales de ventas

	Ventas en ML	% en ML	Ventas en MP	% en MP	Comisiones ML	Ahorro en Comisiones	Rent. Promedio Ponderada
Año 0	\$19.500.000	100%		0%	\$ 2.145.000		54%

Año 1	\$15.600.000	80%	\$3.900.000	20%	\$ 1.716.000	\$ 429.000	56%
Año 2	\$13.500.000	69%	\$6.000.000	31%	\$ 1.485.000	\$ 660.000	58%
Año 3	\$9.750.000	50%	\$9.750.000	50%	\$ 1.072.500	\$ 1.072.500	60%

Fuente: Elaboración propia (2017).

En los siguientes cuadros se realizará un análisis de los valores planteados en la tabla precedente a fines de interpretar el crecimiento en términos de disminución de comisiones y pasaje de ventas de un canal ajeno a un canal propio:

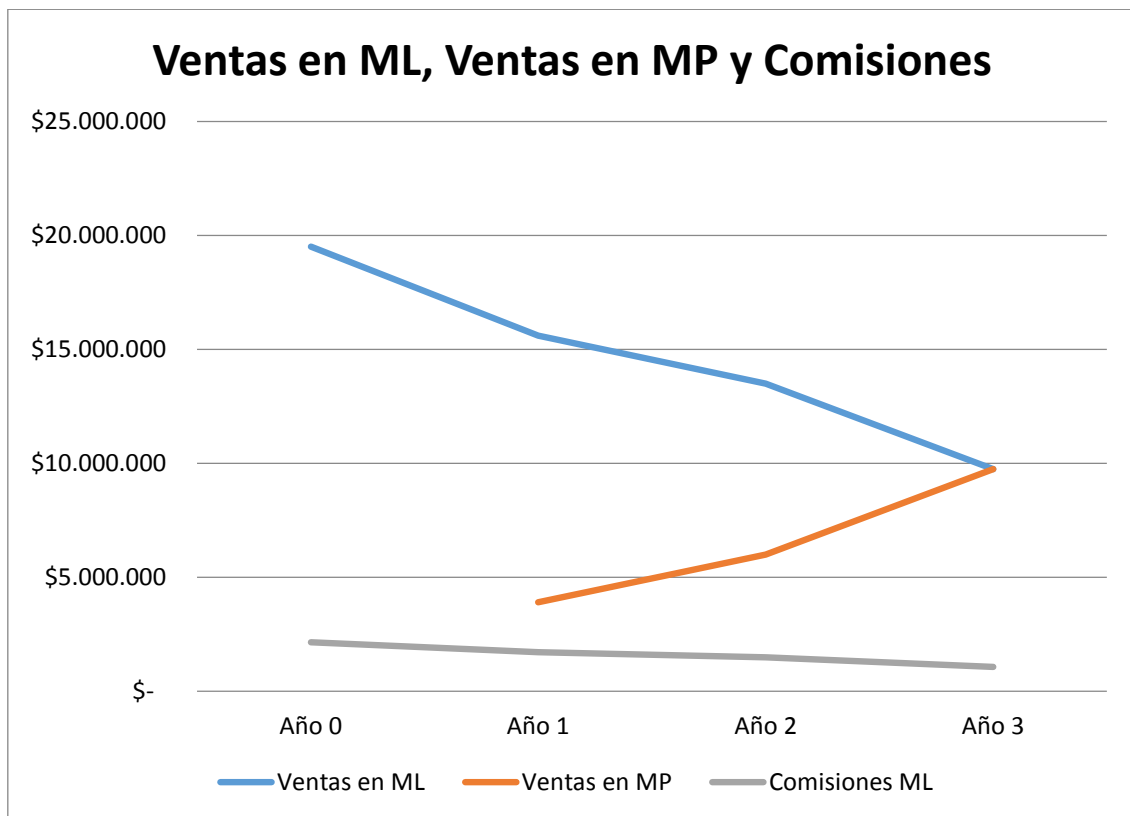


Ilustración 36: Evolución del negocio

Fuente: Elaboración propia (2017).

Como bien puede observarse existe una disminución en las operaciones realizadas en MercadoLibre y un incremento en las ventas que se realizan a través del *marketplace*

propio. Eso conlleva una importante disminución en los costos de operación representado por las comisiones que se deben abonar obligatoriamente al sitio de E-Commerce ajeno.

Asimismo se ha realizado una ponderación de la rentabilidad de cada operación, logrando un incremento en el año 3 de 6 puntos porcentuales por cada venta.

En el siguiente cuadro se intenta dar claridad al incremento de la rentabilidad por cada operación considerando las variables representadas en la tabla denominada “Evolución de canales de venta”.

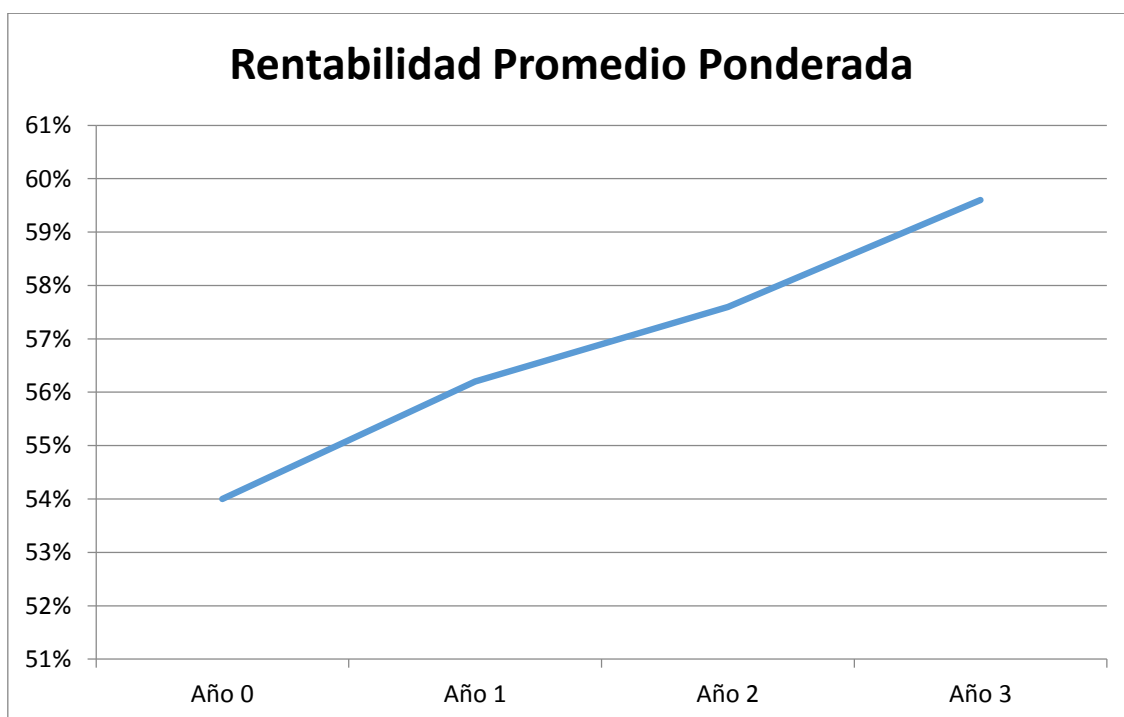


Ilustración 37: Rentabilidad Promedio Ponderada

Fuente: Elaboración propia (2017).

En función de los datos establecidos la empresa deberá invertir durante el primer año en los siguientes conceptos a fines de dar a luz el proyecto.

Tabla 13: Tabla de costos

Desarrollo de la plataforma	\$ 200.000
Salarios	\$ 455.000
Tecnología	\$ 180.000
Marketing	\$ 1.200.000
Total	\$ 2.035.000

Fuente: Elaboración propia (2017).

De la inversión necesaria para el *startup* del proyecto los fondos se inyectarán de la siguiente manera:

Tabla 14: Relocalización de recursos

Ahorro de comisiones de ventas por MercadoLibre	\$ 429.000
Relocalización de la inversión en comunicación generada hacia MercadoLibre	\$ 320.000
Fondos para el proyecto	\$ 1.286.000

Fuente: Elaboración propia (2017).

8.3. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio, es aquel punto de actividad (volumen de ventas) en donde los ingresos son iguales a los costos, es decir, es el punto de actividad en donde no existe utilidad ni pérdida.

Hallar el punto de equilibrio es hallar dicho punto de actividad en donde las ventas son iguales a los costos²⁰.

Como consecuencia de que se trata de un nuevo proyecto, el cual hace difícil estimar el impacto real que tendrá en la penetración, se ha decidido analizar el negocio en términos de punto de equilibrio en función de los costos marginales que generará dicha operación en la empresa.

Es importante destacar que la empresa en la cual se sitúa el lanzamiento de este nuevo sitio de E-Commerce ya se encuentra en actividad bajo sus otras unidades de negocios. Ese fue el argumento por el cual se trabajará únicamente con costos marginales.²¹

Para calcular el punto de equilibrio las variables a considerar son las siguientes:

COSTO TOTAL MARGINAL: Es la totalidad de dinero necesario para que el proyecto funcione considerándolo exclusivamente para esta unidad de negocios. Dicho costo no contempla los gastos amortizados en unidades de negocios existentes.

TICKET PROMEDIO: Corresponde a la venta promedio en función de la cual se considerará la cantidad de operaciones necesarias para llegar al punto de equilibrio.

En este sentido se establecen los siguientes valores

Tabla 15: Punto de Equilibrio

Costo Marginal Anual	\$ 1.835.000
Ticket Promedio	\$ 4.500

²⁰ (<https://www.crecenegocios.com>, 2015).

²¹ El costo marginal se define como la variación en el costo total ante el aumento de una unidad en la cantidad producida.

Operaciones necesarias para el punto de equilibrio de equilibrio	411 operaciones anuales
---	-------------------------

Fuente: Elaboración propia (2017).

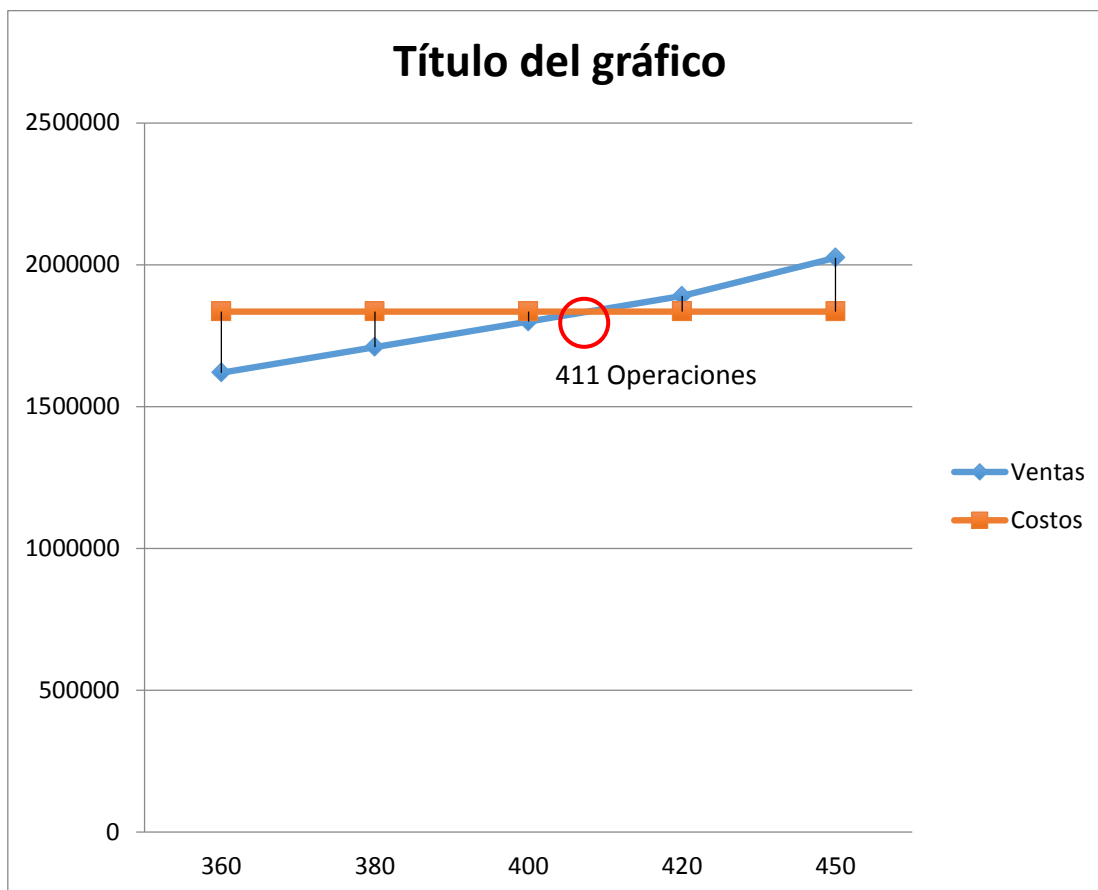


Ilustración 38: Punto de equilibrio

Fuente: Elaboración propia (2017).

No obstante, si bien se considera el punto de equilibrio como factor determinante para el análisis del negocio, la empresa ya cuenta con una actividad en el canal de *E-commerce*, lo cual permite estimar distintos escenarios posibles para la proyección del *cash flow* considerando experiencias pasadas en cuanto a las inversiones en comunicación apuntadas hacia un canal digital.

En este sentido, los números apuntados al negocio son los siguientes:

Inversión en Comunicación anual hacia Mercado Libre: \$320.000

Ventas anuales: \$19.500.000

Según los datos de la industria, actualmente el monto \$ 19.500.000 representa un 3,31% del total de operaciones de la categoría. Es decir, esa participación fue conseguida con una inversión de \$320.000, más el tráfico orgánico generado por MercadoLibre.

En este sentido se plantearán los escenarios en el siguiente capítulo.

8.4. Proyección de *Cash Flow*

SI bien el análisis del presente documento se basa en el punto de equilibrio para determinar la viabilidad de la investigación, se han considerado 3 escenarios posibles en función de las investigaciones realizada con los comerciantes manifestadas en el capítulo de investigación de mercado.

Los supuestos escenarios que se detallarán a continuación fueron planteados sin considerar ningún proceso inflacionario ni cambios en el tipo de cambio.

No obstante si se consideran las variables de crecimiento del comercio electrónico en un 30% por año, en línea con las estadísticas aportadas por la CACE²². Si bien en los informes aportados en la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (www.cace.com.ar) el crecimiento interanual asciende a un 51%, se estima que por la particularidad de la industria el crecimiento será de un 30% dado que gran parte del componente analizado observa datos de industrias de consumo masivo y no son

²² CACE: Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2016).

consistentes con el comportamiento de la industria de Instrumentos musicales y audio profesional.

Con las observaciones aportadas, se plantean 3 escenarios posibles para la determinación del flujo de fondos anual, considerando los siguientes valores:

Tabla 16: Tamaño de la industria y participación

Tamaño de la industria:	\$ 588.425.341
Ventas actuales por marcas propias:	\$ 19.500.000

Fuente: Elaboración propia (2017).

Escenario 1 (Optimista):

Tabla 17: Proyección anual, escenario optimista

Año 1	6% penetración
Año 2	10% penetración
Año 3	15% penetración

Fuente: Elaboración propia (2017).

Escenario 2 (Moderado):

Tabla 18: Proyección anual, escenario moderado

Año 1	3% penetración
Año 2	7% penetración
Año 3	12% penetración

Fuente: Elaboración propia (2017).

Escenario 3 (Pesimista):

Tabla 19: Proyección anual, escenario pesimista

Año 1	1% penetración
Año 2	3% penetración
Año 3	9% penetración

Fuente: Elaboración propia (2017).

Con estos datos, se consideraron las proyecciones de los flujos anuales de fondos tal como se expresan en los siguientes cuadros, describiendo en cada escenario los valores del negocio en términos marginales.

Proyección de Flujo de Fondos anuales en el Escenario 1 (Optimista)

Tabla 20: Proyección flujo de fondos, escenario optimista

	Concepto	Val	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Egresos	Sitio <i>multiseller</i>		\$200.000			
	Salarios			\$455.000	\$455.000	\$455.000
	Tecnología y Comunicaciones	\$15.000		\$180.000	\$216.000	\$259.200
	Marketing y Agencia	\$150.000		\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000
	Comisiones por ML			\$1.716.000	\$2.059.200	\$2.471.040
	Total Egresos Marginales			\$2.435.000	\$2.471.000	\$2.514.200
	Egresos Totales			\$4.151.000	\$4.530.200	\$4.985.240
	Total Industria	\$588.425.342		\$764.952.944	\$994.438.827	
Ingresos	Ing. X Participación			\$2.118.331	\$4.589.718	\$8.949.949
	Ingresos <i>On Line</i> ML			\$15.600.000	\$13.650.000	\$9.750.000
	Ingresos <i>On Line</i> STAGE			\$3.900.000	\$5.850.000	\$9.750.000
	Total Ingresos Marginales			\$6.018.331	\$10.439.718	\$18.699.949
	Total Ingresos			\$21.618.331	\$24.089.718	\$28.449.949
	Total Marginales			\$3.583.331	\$7.968.718	\$16.185.749
	Total			\$17.467.331	\$19.559.518	\$23.464.709

Fuente: Elaboración propia (2017).

Proyección de Flujo de Fondos anuales en el Escenario 2 (Moderado)

Tabla 21: Proyección flujo de fondos, escenario moderado

	Concepto	Val	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Egresos	Sitio <i>multiseller</i>		\$200.000			
	Salarios			\$455.000	\$455.000	\$455.000
	Tecnología y Comunicaciones	\$15.000		\$180.000	\$216.000	\$259.200
	Marketing y Agencia	\$150.000		\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000
	Comisiones por ML			\$1.716.000	\$2.059.200	\$2.471.040
	Total Egresos Marginales			\$2.435.000	\$2.471.000	\$2.514.200
	Egresos Totales			\$4.151.000	\$4.530.200	\$4.985.240
	Total Industria	\$588.425.342		\$764.952.944	\$994.438.827	
Ingresos	Ing. X Participación			\$1.059.166	\$3.212.802	\$7.159.960
	Ingresos <i>On Line</i> ML			\$15.600.000	\$13.650.000	\$9.750.000
	Ingresos <i>On Line</i> STAGE			\$3.900.000	\$5.850.000	\$9.750.000
	Total Ingresos Marginales			\$4.959.166	\$9.062.802	\$16.909.960
	Total Ingresos			\$20.559.166	\$22.712.802	\$26.659.960
	Total Marginales			\$2.524.166	\$6.591.802	\$14.395.760
	Total			\$16.408.166	\$18.182.602	\$21.674.720

Fuente: Elaboración propia (2017).

Proyección de Flujo de Fondos anuales en el Escenario 3 (Pesimista)

Tabla 22: Proyección flujo de fondos, escenario pesimista

	Concepto	Val	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Egresos	Sitio <i>multiseller</i>		\$200.000			
	Salarios			\$455.000	\$455.000	\$455.000
	Tecnología y Comunicaciones	\$15.000		\$180.000	\$216.000	\$259.200
	Marketing y Agencia	\$150.000		\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000
	Comisiones por ML			\$1.716.000	\$2.059.200	\$2.471.040
	Total Egresos Marginales			\$2.435.000	\$2.471.000	\$2.514.200
	Egresos Totales			\$4.151.000	\$4.530.200	\$4.985.240
	Total Industria	\$588.425.342		\$764.952.944	\$994.438.827	
Ingresos	Ing. X Participación			\$353.055	\$1.376.915	\$5.369.970
	Ingresos <i>On Line</i> ML			\$15.600.000	\$13.650.000	\$9.750.000
	Ingresos <i>On Line</i> STAGE			\$3.900.000	\$5.850.000	\$9.750.000
	Total Ingresos Marginales			\$4.253.055	\$7.226.915	\$15.119.970
	Total Ingresos			\$19.853.055	\$20.876.915	\$24.869.970
	Total Marginales			\$1.818.055	\$4.755.915	\$12.605.770
	Total			\$15.702.055	\$16.346.715	\$19.884.730

Fuente: Elaboración propia (2017).

En función de que la empresa ya tiene un desarrollo en términos de *E-commerce* con ingresos de \$19.500.000, se considera necesario considerar que en la proyección del flujo de fondos es importante destacar los egresos e ingresos en términos marginales y su relación con el punto de equilibrio.

Ante los escenarios planteados y considerando los enunciados en el capítulo Punto de equilibrio se observa que en el escenario 1 (optimista) en el cual se pondera que el primer año se obtendrá una participación de 6% del mercado actual, el punto de equilibrio se alcanza considerando únicamente los ingresos por comisiones de ventas de terceros. A ese valor deberá sumarse las ventas de marcas propias con mayor rentabilidad que la existente.

En el escenario 2 (moderado) en el cual se considera un 3% de penetración en el primer año y un 7% en el segundo, los valores de los ingresos marginales se llegan a cubrir durante el primer año y se superan ampliamente a partir del segundo período.

No obstante, en el escenario pesimista, en el cual se considera un 1% de penetración en el primer año, un 3% en el segundo y un 9% en el tercero, los valores de punto de equilibrio no llegan a ser alcanzados en el primer año, pero son ampliamente superados en el segundo año.

Siguiendo con el análisis en términos de ingresos y egresos marginales y se determinan los valores para los indicadores VAN y TIR.

Los valores arrojados en los distintos escenarios considerando los ingresos marginales (Comisiones de ventas de terceros y ventas propias en Stage) y los egresos marginales (Marketing, Tecnología, Salarios) se manifiestan en los cuadros siguientes:

Tabla 23: VAN y TIR, escenario optimista

	Ingresos	Egresos	Diferencia	Tasa
Inversion Inicial			-\$200.000,00	
Año 1	\$6.018.331	\$2.435.000	\$3.583.331	0,4
Año 2	\$10.439.718	\$2.471.000	\$7.968.718	
Año 3	\$18.699.949	\$2.514.200	\$16.185.749	
	VAN	\$ 12.323.791,32		
	TIR	1910%		

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla 24: VAN y TIR, escenario moderado

	Ingresos	Egresos	Diferencia	Tasa
Inversion Inicial			-\$200.000,00	
Año 1	\$4.959.166	\$2.435.000	\$2.524.166	0,4
Año 2	\$9.062.802	\$2.471.000	\$6.591.802	
Año 3	\$16.909.960	\$2.514.200	\$14.395.760	
	VAN	\$ 10.212.407,97		
	TIR	1412%		

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla 25: VAN y TIR, escenario pesimista

	Ingresos	Egresos	Diferencia	Tasa
Inversion Inicial			-\$200.000,00	
Año 1	\$4.253.055	\$2.435.000	\$1.818.055	0,4
Año 2	\$7.226.915	\$2.471.000	\$4.755.915	
Año 3	\$15.119.970	\$2.514.200	\$12.605.770	
	VAN	\$ 8.119.037,64		
	TIR	1061%		

Fuente: Elaboración propia (2017).

9.4. Proyección de crecimiento partiendo desde el punto de equilibrio

Cómo se ha descrito en el capítulo de Punto de Equilibrio, se establece que con 411 operaciones anuales con un ticket promedio de \$ 4.500 el proyecto está en equilibrio, lo que significa que no genera costos ni tampoco ganancias.

Pues bien, considerando que el sitio tendrá ventajas en el costo logístico y también un mayor impacto en la comunicación por tratarse de un segmento de público específico, al cual se podrá llegar con una comunicación de impacto, bien segmentada y con un rendimiento superior en el ROI.

Por experiencia en la venta *on line*, se estima que en promedio el costo logístico incrementa entre un 15 y un 20% el valor de la compra, se estima que brindando beneficios de descuento mediante el sistema de punto, el valor del ticket promedio puede manifestar un ascenso del 10% en el valor de la operación.

En este sentido se ha desarrollado un análisis proyectado en el cual se establece que la buena comunicación y el apalancamiento de las operaciones mediante una logística más optimizada puede impactar en el crecimiento del negocio.

Tomando como punto de partida el punto de equilibrio se estiman los siguientes valores que apalancan el crecimiento del proyecto.

Tabla 26: Optimización de punto de equilibrio

Cantidad de Operaciones	Ticket Promedio Estandar	Ventas	Ticket Promedio Optimizado	Ventas
350	\$4.500	\$1.575.000	\$4.950	\$1.732.500
371	\$4.500	\$1.669.500	\$4.950	\$1.836.450
400	\$4.500	\$1.800.000	\$4.950	\$1.980.000

411	\$4.500	\$1.849.500	\$4.950	\$2.034.450
450	\$4.500	\$2.025.000	\$4.950	\$2.227.500
500	\$4.500	\$2.250.000	\$4.950	\$2.475.000
550	\$4.500	\$2.475.000	\$4.950	\$2.722.500
600	\$4.500	\$2.700.000	\$4.950	\$2.970.000
650	\$4.500	\$2.925.000	\$4.950	\$3.217.500
700	\$4.500	\$3.150.000	\$4.950	\$3.465.000
750	\$4.500	\$3.375.000	\$4.950	\$3.712.500
800	\$4.500	\$3.600.000	\$4.950	\$3.960.000

Fuente: Elaboración propia (2017).

Como bien puede observarse, tomando como válido el supuesto del incremento en el monto del ticket promedio apalancado por una mejor comunicación y la optimización del costo de la logística, se encuentra un nuevo punto de equilibrio en las 371 operaciones vs. las 411 operaciones planteado con el ticket promedio estándar de la industria.

CAPÍTULO 9

RECURSOS NECESARIOS

9.1 Recursos financieros para el desarrollo del material tecnológico

Los recursos financieros para la realización del proyecto corresponden a la inversión necesaria para el desarrollo del sitio web, la inversión en tecnología que soporte el sistema y la inversión en marketing para la correcta difusión del proyecto.

El detalle de la inversión en cada uno de los aspectos se detalla en el cuadro siguiente:

Tabla 27: Recursos necesarios

Desarrollo de la plataforma	\$ 200.000
Salarios	\$ 455.000
Tecnología	\$ 180.000
Marketing	\$ 1.200.000
Total	\$ 2.035.000

Fuente: Elaboración propia (2017).

9.2 Recursos humanos necesarios

Los recursos humanos necesarios, considerando que la empresa ya se encuentra en actividad y compartirá parte de su plantel para el lanzamiento de éste proyecto, requieren un programador Semi Senior para dar soporte a las posibles situaciones de embudo que pueda tener el sitio.

Esta persona deberá contar con conocimientos de la plataforma Magento (<https://magento.com/>) que será el lenguaje de programación en el que se desarrollará el

marketplace por ser considerada una de las herramientas de programación más seguras del mundo y por tener facilidad para la integración con los *gateways* de pago²³ y los sistemas de correo que serán utilizados en la plataforma.

Asimismo, para el desarrollo del sitio se contratará una agencia de desarrollos que permitan la realización del proyecto considerando las particularidades de la venta *multiseller* y el sistema de puntos para cada usuario.

²³ Sistema utilizado para la transacción con los medios de pago

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD (CONCLUSIONES)

En función a los datos manifestados a lo largo del documento y considerando que existe una necesidad clara de que los vendedores *on line* abonen una menor comisión por operación y que los compradores optimicen los costos logísticos se aduce que el proyecto es factible considerando los siguientes atributos:

- La comisión por operaciones desciende de un 11/18% a un 6% para los vendedores
- Mediante el sistema de puntuación de los compradores, los mismos pueden obtener beneficios tangibles en los costos logísticos asociados a las compras.
- Al contar con un segmento específico de clientes, la comunicación puede ser mejor segmentada y con mayor rendimiento de la inversión. Este proyecto está en línea con los cambios en el comportamiento de compra de los consumidores.

Asimismo, se aduce que la empresa tiene un fuerte perfil marcado en comercio electrónico, logrando de este modo que la inversión y el lanzamiento del sitio traccionen una mayor venta de sus marcas propias y lograr posicionarse como un referente dentro de toda la industria de Instrumentos Musicales y Audio Profesional.

Como bien afirma el libro “Los fuera de Serie” (Gladwell, 2012) es imprescindible para el éxito haber realizado entre 8.000 y 10.000 horas una actividad para que sea factible de éxito, es por eso que se entiende que la empresa está en condiciones de realizar el lanzamiento por su experiencia, su cultura de E-Commerce y fundamentalmente por el entendimiento del cliente y de la industria.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Bliss, J. (2015). *CHIEF CUSTOMER OFFICER 2.0: HOW TO BUILD YOUR CUSTOMER-DRIVEN GROWTH ENGINE*. NY: Wiley.
- Gladwell, M. (2012). *Los Fuera de Serie*. New York: Taurus.
- Lecinski, J. (2014). *ZMOT, Ganando el momento cero de la verdad*. San Francisco, Estados Unidos: Google Books
- Pigneur, A. O. (s.f.). *Generación de Modelos de Negocios*. NY: Google Books.
- Porter, M. E. (1983). *Competitive Strategy*. New York: Harvard Review.
- Roldán, Á. (2000). *El lado humano de la economía digital*. España: Ediciones Granica.

Sitios Web:

- BBC. (2015). <http://www.bbc.com/>. Obtenido de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/12/151217_argentina_fin_cepov_devaluacion_irm
- www.cace.com.ar. (s.f.). www.cace.com.ar. Obtenido de www.cace.com.ar: www.cace.com.ar
- <https://magento.com/>. (s.f.). <https://magento.com/>. Obtenido de <https://magento.com/>: <https://magento.com/>
- A.G._Lafley. (s.f.). <https://en.wikipedia.org>. Obtenido de https://en.wikipedia.org/wiki/A.G._Lafley: https://en.wikipedia.org/wiki/A.G._Lafley
- Amazon. (s.f.). <https://www.youtube.com>. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=3Qge56XV2_A
- CACE. (2016). www.cace.org.ar. Obtenido de <http://www.cace.org.ar>: <http://www.cace.org.ar/novedades/el-comercio-electronico-crecio-un-70-en-el-pais-y-ya-son-mas-de-17-millones-los-argentinos-que-compran-por-internet/>
- Cronista.com. (2016). www.cronista.com. Obtenido de <https://www.cronista.com>: <https://www.cronista.com/negocios/Con-el-uso-de-Internet-movil-en-alza-el-consumo-digital-se-traslado-al-celular-20170512-0050.html>
- DestinoNegocio.com. (s.f.). <http://destinonegocio.com/>. Obtenido de <http://destinonegocio.com/ar/>: http://destinonegocio.com/ar/economia-es_ar/descubre-que-es-markup-y-su-importancia-para-el-emprendedor/
- ElPais. (2010). <https://elpais.com>. Obtenido de <https://elpais.com/>: https://elpais.com/economia/2010/03/10/actualidad/1268209975_850215.html

LinkedIn. (s.f.). <https://www.linkedin.com>. Obtenido de <https://www.linkedin.com>: <https://www.linkedin.com/in/jimlecinski/>

MercadoLibre. (2017). <https://www.mercadolibre.com.ar>. Obtenido de <https://www.mercadolibre.com.ar>: https://ayuda.mercadolibre.com.ar/ayuda/Costos-de-vender-un-producto_870

MercadoLibre. (2017). www.mercadolibre.com.ar. Obtenido de www.mercadolibre.com.ar: <https://reputacion.mercadolibre.com.ar/nueva-reputacion-conoce-mas>

Shopify. (s.f.). <https://es.shopify.com/>. Obtenido de <https://es.shopify.com/>: <https://es.shopify.com/enciclopedia/negocio-a-consumidor-b2c>

SoloMarketing. (2016). <https://www.solomarketing.es/>. Obtenido de <https://www.solomarketing.es/>: <https://www.solomarketing.es/como-influyen-los-comentarios-y-valoraciones-en-el-momento-de-la-compra/>

Solá, J. M. (2017). <http://www.lanacion.com.ar/>. Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar/>: <http://www.lanacion.com.ar/1796190-no-logran-reactivar-el-consumo-acumula-16-meses-seguidos-de-caida>

Wikipedia. (s.f.). <https://es.wikipedia.org>. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/MercadoLibre>: <https://es.wikipedia.org/wiki/MercadoLibre>

CDA. (s.f.). <http://www.cda.org.ar/>. Obtenido de <http://www.cda.org.ar/>: <http://www.cda.org.ar/index.php/boletines/bit/10947-boletin-informativo-tecnico-no-45-31012012-djai-v15-10947>

<https://planificacionmedios.com>. (s.f.). <https://planificacionmedios.com>. Obtenido de <https://planificacionmedios.com/tag/reach-digital/>

<https://www.actualidadecommerce.com>. (2016). Obtenido de <https://www.actualidadecommerce.com/fulfillment-importante-ecommerce>

<https://www.crecenegocios.com>. (2015). <https://www.crecenegocios.com>. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/el-punto-de-equilibrio>

ANEXOS

Anexo 1:

La inspiradora historia de Jeff Bezos, creador de Amazon

Una reseña sobre la **historia de Jeff Bezos**, el fundador de **Amazon.com** y emprendedor ícono que cambió para siempre el comercio al transformar internet en un nuevo *retail*.

Un tipo brillante desde el colegio, capaz de revolucionar el mundo del comercio electrónico resulta ser un bueno para las carcajadas. En una conferencia que otorgó frente a los graduados de la Universidad de Princeton, **(Ted.com)** hizo la distinción entre ser inteligente y ser gentil. Lo primero, dice, es un don. Lo segundo, una elección. Lo primero es fácil después de todo. Naces con ello. Te es natural. Lo segundo, es difícil. Porque es fácil creer que con lo primero basta.

Como sea, Bezos busca con afán un propósito que dirija sus decisiones por el bien de algo. Vaya. Y eso fue lo que lo llevó a notar como algo demasiado importante el hecho de ver la tasa de **crecimiento del uso de internet en 2.000% cada año**. Algo grande debía pasar ahí y él debía tomar la ventaja. Aquí una breve reseña de un emprendedor americano, como pocos.

Empresario y pionero del comercio electrónico **Jeff Bezos**, nació un 12 de enero de 1964, en Albuquerque, Nuevo México. Profesó un temprano y profundo amor por los computadores, pasión que lo llevó a estudiar Ciencias de la Computación e Ingeniería Eléctrica en la Universidad de Princeton y graduarse con todos los honores posibles. Trabajó en Wall Street, y en 1990 y se convirtió en el más joven vicepresidente senior

de la firma de inversiones **DE Shaw**. Cuatro años más tarde, a pesar de ser un muy bien pagado miembro de esa compañía, decide dejarla para embarcarse en una aventura empresarial que se llamaría **Amazon.com**. Una librería virtual que se convirtió en una de las historias empresariales más exitosas desde que la web invadió nuestras vidas.

Hijo de **Jacklyn Gise Jorgensen** (una madre adolescente) y de Ted Jorgensen, sus padres duraron casados menos de un año. Cuatro años más tarde, su madre rehizo su vida y la de su pequeño hijo al casarse con un inmigrante cubano, **Mike Bezos**. Él sería su padrastro y de quién tomaría su apellido.

Desde niño, Jeff Bezos mostró un temprano interés en cómo funcionan las cosas, convirtiendo el garaje de sus padres en un laboratorio de artilugios y aparatos eléctricos. Cuando era adolescente, su familia se mudó a Miami, donde desarrolló su amor por las computadoras, convirtiéndose en el mejor estudiante de su clase. En la escuela secundaria, comenzó su primer negocio, el Dream Institute, un campamento de verano educacional para estudiantes de cuarto grado, quinto y sexto.

Bezos persiguió su interés en las computadoras en la Universidad de Princeton, donde se graduó en 1986 con una licenciatura en Ciencias de la Computación e Ingeniería Eléctrica. Después de graduarse, encontró trabajo en varias empresas de Wall Street, incluyendo Fitel, Bankers Trust, y la firma de inversiones **DE Shaw** donde conoció a su esposa, **Mackenzie** siendo nombrado el vicepresidente más joven en 1990. Mientras su carrera en las finanzas era extremadamente lucrativo, Bezos decidió hacer un movimiento arriesgado y embarcarse en una aventura del todo incierta emprendiendo rumbo al mundo naciente del E-Commerce. **Dejó su trabajo en 1994, se trasladó a Seattle y en el garage de una pequeña casa puso turbinas al potencial sin explotar**

del E-Commerce de Internet mediante la apertura de una librería en línea. Un emprendimiento que llamaría **Amazon.com**. ¿Te suena conocido?

Nuevos caminos para el comercio electrónico

Bezos consiguió que sus padres le prestaran los ahorros de toda su vida (US\$300 mil) y, junto a unos pocos empleados, comenzó a desarrollar un nuevo software. Luego ampliaron las operaciones a una casa de dos dormitorios, equipados con tres microestaciones Sun, y finalmente desarrolló un sitio de prueba. **Después de invitar a 300 amigos a la prueba beta del sitio, Bezos abrió oficialmente Amazon.com el 16 de julio de 1995.**

(El sitio habría tomado su nombre por el gigantesco río de América del Sur).

El éxito inicial de la empresa fue meteórico. Sin promoción en prensa, Amazon.com vendió libros en los Estados Unidos y en 45 países extranjeros dentro de los primeros 30 días. En dos meses, las ventas alcanzaron los US\$20.000 por semana, desarrollando un crecimiento más rápido de lo que Bezos y su equipo habían previsto ni en sus más febriles sueños.

Amazon.com salió a Bolsa en 1997 y muchos analistas de mercado se preguntaron si podría mantener su posición cuando los minoristas tradicionales lanzaran sus propios sitios de comercio electrónico. Dos años más tarde, la puesta en marcha no sólo se mantuvo, sino que también superó a sus competidores, convirtiéndose en un líder indiscutido del comercio electrónico.

Bezos continuó diversificando las ofertas de Amazon incorporando la venta de CDs y videos, en 1998, y más tarde la ropa, artículos electrónicos, juguetes y mucho más a través de las principales asociaciones comerciales.

Y mientras muchas empresas “dot.coms” (empredimientos en Internet) sucumbieron ante la explosión de la burbuja a finales de los años 90, **Amazon prosperó con ventas anuales que saltaron de \$ 510.000 en 1995 a más de \$ 17 mil millones en 2011.**



El genio de Bezos no sólo lo llevó a ser un pionero del E-Commerce. La verdad sea dicha, fue un pionero en el desarrollo de las Tablets al crear el Kindle, mucho tiempo antes del iPad. Hoy se prepara para transformarse en un serio compertidor con su Kindle Fire HD.

En 2007, Amazon.com lanzó el Kindle, un lector portátil de libros digitales que permite a los usuarios comprar, descargar, leer y almacenar sus selecciones de libros. Ese mismo año, Bezos también puso su mirada lejos, lejos, lejos. Más lejos de la propia atmósfera terrestre. Anunció su inversión en **Blue Origin**, una compañía aeroespacial

con sede en Seattle que está desarrollando tecnologías para ofrecer viajes espaciales a turistas que deseen pagarlo. Como ven, el tipo no se viene con chicas.

Bezos, de Amazon, se trasladó al mercado Tablet con la presentación del Kindle Fire en 2011. De ahí el salto es al nuevo Kindle Fire HD, el Tablet que inaugurará una próxima generación, diseñado para darle al iPad de Apple una buena paliza. ***“No hemos construido la mejor Tablet a un cierto precio. Hemos construido la mejor tablet, al mejor precio...y punto.”***, dijo Bezos, a la ABC News.

Fuente: <http://www.smallketing.com/> (2015)

Anexo 2: Diseño de Encuesta

Donde se originan los principales ingresos de tu negocio

Venta en Mostrador	
Venta en Mercado Libre	
Venta directa a Profesionales	

Qué beneficios te brinda Mercado Libre?

Mayor exposición de mis productos	
Me soluciona los problemas de envíos	
Apalanca ventas en el local	
No me brinda ningun beneficio	
Me permite competir	
Me soluciona los pagos con tarjeta	

Los clientes que ingresan a tu local, tienen información previa de precios y características?

Si	
No	

Cuál es la principal contra de vender en Mercado Libre

Comisión Alta	
Logistica Costosa	
No contar con un atención personalizada	
Me expone ante competidores	

Si existiera una opción más económica, publicarías tus productos?

Si	
----	--

No	
----	--

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 3: L2

L2: Canal de youtube <https://www.youtube.com/user/l2thinktank>

CURRICULUM VITAE

Nicolás Sebastián Romeo

4 de Marzo de 1979 (38 años), Casado, 2 hijos.
Alsina 136, 3°B, Avellaneda, Buenos Aires.
Cel. 15-5412-1000 / nicolasromeo@hotmail.com



Profesional de Marketing y Comunicaciones con experiencia en estrategias y tácticas para mercados B2B y B2C, desarrollo de negocios, análisis de mercados y competidores, posicionamiento y desarrollo de Marcas, experiencia de cliente, manejo de puntos de atención a clientes y lanzamientos de productos utilizando medios tradicionales y digitales para lograr objetivos de negocio. Experiencia en *Retail* y comercio electrónico.

Experiencia Profesional

Marketing & E-commerce Manager Empresa: EDIFIER
--

11/2015 - Actual

Argentina, Chile y Uruguay.

Experiencia en *Retail*, Estrategia, E-commerce, Desarrollo de Negocios y Comunicaciones

Principales logros:

- Plan de Marketing: Diseño y ejecución del plan de Marketing para Argentina, Chile y Uruguay.
- Estrategia en *Retail*: Participación de la estrategia con los principales *retails* para la ejecución de campañas de Cross Sale.
- Trade Marketing: Definición de estrategia, planificación y ejecución de la estrategia de Trade.

Incremento de 30% en ventas luego del primer año de ejecución.

- Marketing Digital: Definición del plan de comunicación digital y venta directa, desarrollo de KPI's y optimización del ROI en un 28%.

- E-commerce: A cargo del start-up de venta directa a través de un e-commerce propio.

Gestión de tiendas oficiales con MercadoLibre en los 3 países. Más de 20.000 operaciones concretadas con una satisfacción del 99%.

- Canal B2b: Implementación de plataforma de venta *on line* para resellers de canal IT.

- Infraestructura de Marketing: Administración de presupuesto, ejecución de estrategia de medios y relación con agencias.

Senior Brand Marketing Manager

03/2009 – 10/2015

Empresa: OSDOP

Principales logros:

Estrategia, Planificación, Segmentación.

Desarrollo de campañas estratégicas de posicionamiento, planificación estratégica, posicionamiento en redes sociales y medios digitales, imagen corporativa, desarrollo de contenidos, coordinación con agencias de publicidad y medios.

Como Brand Manager transité el camino de migración de los mensajes, cambios en el tono de comunicación de la empresa y selección de los canales y medios.

Marketing Digital

04/2005 – 12/2009

Empresa: Brief Comunicación

Principales logros:

Trabajé de manera free lance brindando soluciones creativas , estrategias digitales, acciones de marketing, desarrollo y creación de marcas, planificación y desarrollo de programas de marketing y comunicación en equipo con el cliente.

Acompañé en el proceso de cambio de canales tradicionales a canales digitales.

Asimismo, desarrollé planes de lanzamiento de e-commerce, generando un impacto directo en el negocio mediante la aplicación de un planes de venta B2C en el canal *on line*.

Dentro de los principales clientes a los cuales les brindé servicios se encuentran: YPF (Dirección

de Lubricantes y Especialidades), Telefónica (Negocios, Aula 365) , Alico (Comunicación Interna, e-learning) , Bumba, Master Card. Actualmente me encuentro trabajando en el diseño y la ejecución de un plan de comunicación digital para una compañía de Turismo con alto crecimiento en Argentina.

Marketing estratégico Empresa: AG9 – Brand Builders	03/2000 – 02/2005
--	-------------------

Principales logros:

Socio Fundador de AG9.

Desarrollo de Marcas, posicionamiento digital, adaptación de comunicación ATL y BTL para medios digitales.

Estrategia de incorporación de medios digitales en los planes anuales de Medios.

Participé del proceso de integración de los canales digitales a las estrategias de comunicación, integrándolos desde la creatividad, estrategia y pauta.

Principales Clientes: YPF, Telefonica, MasterCard, Grupo Managers, Alico - MetLife, AIG group.

Municipalidad de Avellaneda: Dto. de prensa y propaganda. Realización de eventos y contacto con medios locales.	08/1998 – 02/2000
--	-------------------

Rotero S.A.: Cadete Administrativo.	03/1997 – 07/1998
--	-------------------

Estudios

- **MBA:** Universidad de Palermo. 03/2013 – 12/2014
- **TRADE MERKETING:** Programa ejecutivo, Universidad de Palermo. 07-08/2012
- **LICENCIATURA EN PUBLICIDAD:** Universidad de Lomas de Zamora. 03/1999 – 08/2004

Habilidades

Comunicaciones de Marketing, Desarrollo de planes de negocios, Estrategia, Marketing Digital, Liderazgo, Orientación a resultados.

Conocimientos

- **Inglés:** Nivel Avanzado / Actualmente estudiando con profesor nativo.
- **Office:** Manejo Avanzado
- **Herramientas de Diseño:** Illustrator/Photoshop/Dreamweaver/
- **Herramientas de Gestión de Social Media**
- **Gestion de Campañas *on Line***
- **SEM**

Otros Reconocimientos Profesionales

- Jurado en Premios Mercurio 2012/2013
- Ganador del concurso StartUP 2013
- Ganador de batalla de simulaciones de negocios. UP 2013/2014

Hobbies

- Tenis / Leer / Cocinar / Pasión por la música