



Universidad de Palermo
Máster en Dirección de Empresas
Trabajo Final de Maestría para optar al grado
de Máster de la Universidad de Palermo en Dirección de Empresas

***PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA
TECNOLÓGICA QUE GENERA RECOMENDACIONES SOBRE
DIFERENTES FORMAS DE ENTRETENIMIENTO DIGITAL EN
CÓRDOBA, ARGENTINA***

Tesista: Lic. En Administración Narvaja Santiago Nicolas

Tutor: Juan Pablo Guerrero

E-mail: santiago.narvaja.n@gmail.com

WhatsApp: +549 388 4782137

LinkedIn: www.linkedin.com/in/santiago-narvaja/

Legajo: 0126370

2025

Córdoba, Argentina

Tabla de contenidos

Contenido

Tabla de contenidos.....	2
Tabla de ilustraciones.....	7
Tabla de tablas.....	9
Capítulo 1: INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 Antecedentes y Justificación.....	12
1.1.1 Antecedentes.....	12
1.1.2 Justificación.....	13
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo General:.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos:.....	14
1.3 Hipótesis.....	14
1.4 Diseño Metodológico.....	14
Capítulo 2: MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 Plan de Negocios.....	15
2.1.1 Segmento de Clientes.....	16
2.1.2 Propuesta de Valor.....	16
2.1.3 Canales.....	17
2.1.4 Relaciones con Clientes.....	18
2.1.5 Flujos de Ingresos.....	19
2.1.6 Recursos Claves.....	19
2.1.7 Actividades Claves.....	20

2.1.8 Socios Claves	21
2.1.9 Estructura de Costos.....	21
2.2 Patrón de Arquitectura en Modelos de Negocio	24
2.2.1 Patrón No. 1 - “ <i>Unbundled</i> ”	24
2.2.2 Patrón No. 2 - “ <i>Long Tail</i> ”	25
2.2.3 Patrón No. 3 - “Plataformas Multi-lado”	26
2.2.4 Patrón No. 4 - “ <i>Free Business</i> ”	26
2.2.5 Patrón No. 5 - “ <i>Open Business</i> ”	27
2.3 Fases del Diseño de un Modelo de Negocios.....	27
2.3.1 Análisis de la Situación Actual	28
2.3.2 Matriz de Posicionamiento Competitivo.....	34
2.3.4 Estrategias competitivas.....	35
2.3.5 Mezcla de Marketing.....	36
2.3.3 Estudios de Viabilidad	38
2.3.4 Indicadores Financieros de Evaluación.....	50
Capítulo 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	52
3.1 Descripción de la Metodología:	52
Capítulo 4: ANÁLISIS DEL SECTOR.....	53
4.1 Análisis Macroentorno	53
4.1.1 Análisis Mercado.....	53
4.1.2 Análisis Tecnológico.....	61
4.1.3 Análisis Legal.....	64
4.1.4 Análisis Social.....	65
4.1.5 Análisis Económico.....	69
4.1.6 Análisis Ecológico.....	70

4.2 Análisis Microentorno.....	71
4.2.1 Identificación de competidores Directos e Indirectos	71
4.2.2 Identificación de Proveedores	74
4.2.3 Identificación de Clientes.....	76
4.2.4 Identificación de Productos Sustitutos	78
4.2.5 Identificación de Barreras de entrada/salida	80
Capítulo 5: RELEVAMIENTO DE CAMPO	83
5.1 Relevamiento de Campo	83
Capítulo 6: RESULTADOS DEL RELEVAMIENTO.....	85
6.1 Análisis del Relevamiento.....	85
6.2 Segmentación de Usuarios Potenciales (Visión CANVAS)	105
6.2.1 Explorador Activo (18-24 años).....	105
6.2.2 Curador Exigente (25–34 años).....	107
6.2.3 Adulto Saturado (35–44 años).....	108
6.2.4 Navegante Tradicional (45+ años).....	109
6.3 Análisis del Relevamiento del Entorno.....	110
6.3.1 FODA:	110
6.3.2 Resumen FODA	112
Capítulo 7: PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIO.....	114
7.1 Filosofía Empresarial	114
7.1.1 Misión.....	114
7.1.2 Visión	114
7.1.3 Valores	114
7.2 Estructura Organizativa.....	115
7.2.1 Organigrama y Recursos Humanos.....	115

7.2.2 Descripción de los Puestos de Trabajo.....	116
7.3 CANVAS	118
7.3.1 Bloque 1: Segmentos de Clientes.....	118
7.3.2 Bloque 2: Propuesta de Valor.....	118
7.3.3 Bloque 3: Canales.....	119
7.3.4 Bloque 4: Relación con Clientes	119
7.3.5 Bloque 5: Fuentes de Ingresos	119
7.3.6 Bloque 6: Recursos Clave	120
7.3.7 Bloque 7: Actividades Clave.....	120
7.3.8 Bloque 8: Socios Clave	120
7.3.9 Bloque 9: Estructura de Costos	120
7.3.10 Canva Resumido	121
7.4 El Cliente Ideal.....	121
7.5 Plan de Marketing	124
7.5.1 Posicionamiento	124
7.5.2 Estrategia de marca	124
7.5.3 Precio.....	125
7.5.4 Servicio.....	125
7.5.5 Plaza	126
7.5.6 Promoción y Publicidad	126
7.6 Plan Operativo.....	126
7.6.1 Etapas del Plan Operativo	126
7.6.2 Espacio de Trabajo	127
7.6.3 Herramientas de Trabajo y Mobiliario	127
7.6.4 Movilidad	128

7.6.5 Operación del Negocio.....	128
7.7 Tamaño del Proyecto y Plan de Inversiones	129
Capítulo 8: VALUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA	133
8.1 Supuestos Financieros.....	133
8.2 Inversión Inicial.....	133
8.3 Proyección de Gastos de Operación.....	134
8.4 Análisis proyectado	135
8.4.1 Supuestos.....	135
8.4.2 Análisis Proyectado.....	136
8.5 Estado de Resultados.....	137
8.6 Flujo de Fondos.....	138
8.7 Punto de Equilibrio.....	138
8.8 VAN, TIR y Periodo de Recupero	139
8.9 Análisis de Sensibilidad	139
8.9.1 Escenario 1: Incrementar el Mercado Meta a las Suscripciones de Netflix de Argentina	140
8.9.2 Escenario 2: Incrementar el Mercado Meta a las Suscripciones de Netflix de Argentina.....	141
8.9.3 Escenario 3: Realizar un <i>outsourcing</i> del desarrollo de la aplicación.....	142
8.10 Resumen del análisis de sensibilidad:	143
Capítulo 9: CONCLUSIONES.....	145
9.1 Conclusiones Clave:	145
BIBLIOGRAFÍA.....	146
ANEXOS.....	153
Anexo I:.....	153
Ficha técnica estadística para aplicar encuesta	153

Anexo II:	153
Estructura encuesta:.....	153
Introducción:	153
Preguntas de Identificación:	153
Preguntas sobre Consumo de Series y Películas:.....	154
Preguntas sobre Recomendaciones:.....	156
Anexo III:	158
Anexo IV:	158
Anexo V:	162
Anexo VI:	162
Anexo VII:.....	166
Anexo VIII:	166
Anexo IX:	166
Anexo X:	166

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1: Estructura CANVAS.....	22
Ilustración 2: Interpretación del modelo de negocios Canva	23
Ilustración 3: 5 Fuerzas de Porter.....	30
Ilustración 4: Visualización del FODA	31
Ilustración 5: Relación entre CANVA y FODA	33
Ilustración 6: Visualización del mercado	42
Ilustración 7: Proceso del desarrollo del plan de marketing	36
Ilustración 8: Plataformas de video en streaming	54
Ilustración 9: Suscriptores por Año de Netflix en América Latina en millones	55
Ilustración 10: Contenido Original por Empresa 2022	57
Ilustración 11: El reinado de Netflix	66

Ilustración 12: Uso y pago de plataformas de contenido audiovisual.....	68
Ilustración 13: Género Poblacional.....	85
Ilustración 14: Grupo etario	85
Ilustración 15: Nivel de educación.....	86
Ilustración 16:Frecuencia de consumo	86
Ilustración 17: Lugar favorito para visualizar	87
Ilustración 18: Plataforma Favorita por rango etario	87
Ilustración 19: Géneros Favoritos	88
Ilustración 20: Top 3 de Plataformas Favoritas con % de consumo	88
Ilustración 21: Mayor consumo.....	89
Ilustración 22: Frecuencia de consumo y Uso de servicio de recomendaciones	90
Ilustración 23: Como descubren contenido.....	91
Ilustración 24: Suele pedir recomendaciones.....	91
Ilustración 25: Las recomendaciones sirven	92
Ilustración 26: Características para elegir	92
Ilustración 27: Método descubrimiento y Grupo etario	93
Ilustración 28: Porcentaje Satisfacción por Método descubrimiento y Plataformas de consumo .	94
Ilustración 29: Conoce algún servicio de recomendaciones	94
Ilustración 30: Utilizaría algún servicio de recomendaciones	94
Ilustración 31:Pagaría por un servicio de recomendaciones	95
Ilustración 32: Cuanto estaría dispuesto a pagar.....	95
Ilustración 33: Usuarios que pagarían por un servicio de recomendaciones y que lo utilizarían al menos ocasionalmente.....	96
Ilustración 34:Usuarios dispuesto a pagar y que utilizarían un servicio de recomendaciones por Plataforma de Consumo	97
Ilustración 35: Personas que Pagarían por un servicio de recomendaciones por su frecuencia de consumo	98
Ilustración 36: Personas que Pagarían más por un servicio de recomendaciones por su frecuencia de consumo.....	98
Ilustración 37: Comparación de frecuencia de consumo para personas que pagarían con su monto promedio de pago	99

Ilustración 38: Tabla de promedio de USD Personas que pagarían por Plataforma y por Grupo Etario	100
Ilustración 39: Tabla de promedio de USD de las Personas que más pagarían por Plataforma y por Grupo Etario	101
Ilustración 40: Principales KPI del relevamiento – 1.0 USD.....	102
Ilustración 41: Proyecciones Escenario 1.0 USD.....	102
Ilustración 42: Principales KPI del relevamiento – 1.5 USD.....	103
Ilustración 43:Proyecciones Escenario 1.5 USD.....	104
Ilustración 44: Principales KPI del relevamiento – 2.0 USD.....	104
Ilustración 45: Proyecciones Escenario 2.0 USD.....	105
Ilustración 46: Explorador Joven	121
Ilustración 47 Adulto Saturado:	122
Ilustración 48: Paleta Sugerida.....	125
Ilustración 49: Flujo etapas	128
Ilustración 50: Flujo de usuario.....	129
Ilustración 51: Estructura Mercado	130

Tabla de tablas

Tabla 1: Diseño Metodológico	14
Tabla 2: Niveles de Confianza	41
Tabla 3: Ficha técnica de un servicio	43
Tabla 4: Cálculo Mercado Potencial	83
Tabla 5: Puestos de la primera fase.....	116
Tabla 6: Puestos de la etapa de crecimiento.....	117
Tabla 7: Proyección Demanda Mensual.....	132
Tabla 8: Proyección Demanda Anual.....	132
Tabla 9 Detalle Inversión Inicial:.....	133
Tabla 10 Detalle Gastos:	134
Tabla 11 Análisis Proyectado:.....	136
Tabla 12 Estado Resultado Proyectado:.....	137

Tabla 13 Flujo de caja económico:	138
Tabla 14 Punto Equilibrio:	138
Tabla 15 Validación Punto equilibrio:	139
Tabla 16 Análisis Escenario 1:.....	140
Tabla 17 Análisis Escenario 2:.....	141
Tabla 18 Análisis Escenario 3:.....	143
Tabla 19 Resumen Análisis:.....	144

INTRODUCCIÓN

En un mundo donde la evolución tecnológica y nuestras necesidades de entretenimiento convergen, surge la pregunta común: "¿Qué ver hoy?". Este dilema impulsa la exploración del cruce entre la creciente demanda digital y el vasto universo del entretenimiento.

El escenario del entretenimiento se despliega en múltiples campos y plataformas de streaming, que abarcan desde deportes, videojuegos, teatro, música, series hasta inclusive películas. Por ende, se generan infinidad de alternativas para responder a la pregunta "¿Qué ver hoy?"; por lo que las valoraciones de contenido son esenciales para tomar decisiones informadas sobre como invertir nuestro tiempo libre.

Aquí, la tecnología entra en juego, ofreciendo ventajas. La velocidad en manejo de grandes volúmenes de datos, lenguajes de programación potentes y adaptabilidad configuran un entorno propicio para transformar el entretenimiento. Suponiendo un caso donde una persona utiliza una tecnología que registra y aprende de sus preferencias, se genera que, a medida que se utiliza esta tecnología más se logra personalizar la experiencia, dando como resultado que la herramienta segmente y optimice las recomendaciones.

Las plataformas de streaming, en auge, brindan terreno fértil para innovar. Volviendo al ejemplo de la persona que utiliza tecnología para obtener recomendaciones en base a sus preferencias, esta tecnología puede estar en múltiples dispositivos, de los cuales uno puede ser un smartphone. Lo que permite recomendaciones precisas, ajustadas a sus gustos, plataformas y al momento en que la persona lo requiera, ya que están al alcance de su mano. Utilizando un modelo de aprendizaje que se construya con tendencias y valoraciones, generando sugerencias adecuadas y personalizadas.

La tecnología analiza elecciones previas, comprende preferencias y ofrece contenido relevante. La simbiosis de la inteligencia artificial y las decisiones permite forjar una interacción que mejora constantemente la experiencia de quien la utiliza. Cada selección y valoración afinan las sugerencias, asegurando elecciones significativas y personalizadas en cada aspecto.

1.1 Antecedentes y Justificación

Pregunta de investigación:

¿Cómo la convergencia de la evolución tecnológica y las demandas de entretenimiento influye en la personalización de recomendaciones en plataformas de streaming? ¿Cuál podría ser el plan de negocios para una empresa que genere recomendaciones de entretenimiento digital?

1.1.1 Antecedentes

El mercado del streaming de entretenimiento en los últimos años creció de manera exponencial generando una revolución en la manera en que las personas consumen series, películas, documentales y hasta música. Por lo que género que se realicen diferentes tipos de investigaciones que estaban principalmente enfocadas al estudio del comportamiento del consumidor y como impactaban las nuevas tecnologías.

Siendo Netflix una de las grandes marcas pioneras en las generaciones de recomendaciones personalizadas en base a algoritmos inteligentes. Impulsadas por los trabajos realizados por Yehuda Koren y Xavier Amatriain, quienes investigaron y contribuyeron en el desarrollo y mejora el algoritmo de Netflix que utiliza *machine learning*¹ para las recomendaciones. Por otro lado, estas investigaciones también demostraron que estos sistemas revolucionarios de recomendaciones personalizadas aumentaron de manera significativa la satisfacción de los usuarios y sus tasas de retención. Para esta empresa su algoritmo de recomendación es responsable aproximadamente del 80% de las horas de visualización.

¹ Machine Learning: Palabras en inglés para describir la capacidad de las inteligencias artificiales para aprender como los humanos y de ejecutar análisis predictivos a partir de determinados algoritmos matemáticos.

1.1.2 Justificación

La revolución tecnológica en el mundo digital se generó con la aparición del internet de alta velocidad. Mientras que el mercado de consumo de entretenimiento por streaming fue creciendo de manera constante a lo largo de los años, y se vio beneficiado por pandemia y principalmente por la evolución tecnológica, generando grandes cambios en los hábitos de los consumidores, ya que estos pudieron acceder a visualizar contenido desde sus celulares, computadoras o televisores inteligentes.

La tecnología es un factor muy relevante dentro de este mercado, ya que no solo permitió desarrollar internet de alta velocidad, sino que mejoro la capacidad de los dispositivos electrónicos y la capacidad de recopilar datos de las organizaciones. Esto genero grandes bases de datos que necesitaron potentes algoritmos de procesamiento para llevar estos datos a información de usuarios, hábitos de consumos, preferencias de contenido. Permitiendo a las organizaciones orientar sus negocios hacia la proximidad con el cliente, desde perfeccionamiento de recomendaciones hasta creación de contenido personalizado.

Como se trata de un mercado que está en constante crecimiento, genera que haya muchas plataformas que ofrezcan contenido, dando por resultado un volumen de opciones para los usuarios que también crece constantemente, lo que puede llegar a ser abrumador a la hora de elegir algo que ver. Por eso de la misma manera que la tecnología potencio el crecimiento de las alternativas, el mismo uso de las nuevas tecnologías, como ser la inteligencia artificial y el uso de *maching learnig* para interactuar con el usuario y brindar una recomendación personalizada en base a una conversación y a hábitos de consumo puede ser un punto de mejora en la experiencia del usuario y un factor de diferenciar en las empresas que compiten en el mercado.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General:

Desarrollar un plan de negocios para una empresa tecnológica que genere las mejores recomendaciones de entretenimiento digital.

1.2.2 Objetivos Específicos:

1. Analizar viabilidad técnica del desarrollo algoritmo de recomendación inteligente.
2. Definir el perfil de clientes y evaluar el impacto de experiencia de uso.
3. Explorar estrategias de diversificación de la propuesta de valor.
4. Analizar viabilidad económica y escalabilidad del plan de negocios.

1.3 Hipótesis

La implementación de una empresa tecnológica de recomendación altamente inteligente en Córdoba, Argentina es económicamente factible.

1.4 Diseño Metodológico

Tabla 1: Diseño Metodológico

Metodología	Cualitativa y cuantitativa, con predominio cualitativo.
Tipo de investigación	Exploratoria-descriptiva
Diseño de la investigación	Experimental, transversal y de caso
Técnicas de recolección de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a usuarios potenciales. • Entrevistas con informantes-clave(programadores/desarrolladores). • Análisis de soluciones similares.
Unidades de respuesta	Usuarios potenciales: personas que utilizan servicios de streaming para entretenimiento.
Lugar y fecha	Investigación en Argentina durante 2024 y 2025

MARCO TEÓRICO

2.1 Plan de Negocios

“Un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, entrega y captura valor.”

- Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 14.

Un plan de negocios describe como una organización genera, captura y entrega valor a sus potenciales clientes. Otra característica de importancia del plan de negocio es que transmite un concepto de la empresa que todos puede entender generando una base de la cual empezar a hablar de la organización. Por esta razón es un verdadero desafío que el concepto que transmite sea simple, relevante e intuitivamente entendible. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Entonces, los objetivos del plan de negocios son: en primer lugar, el contexto que genera la oportunidad de crear un negocio, en segundo mostrar cual va a ser la manera en que se piensa que se va a poder aprovechar esa oportunidad y, por último, identificar cuáles serán los elementos que generarán el éxito de dicho emprendimiento.

Para lograr estos objetivos, el plan de negocios debe contener ciertos aspectos, un título contemplativo y que deje bien en claro de que se trata, para esto debe contener el sector, identificar al producto y al mercado, como así también la zona geográfica, por otro lado, otro aspecto debe ser una descripción clara y concisa donde se explique que se va a fabricar, como se va a distribuir o llegar a los potenciales clientes y describa las características innovadoras. (Farro Mendoza & Tello Berenstein, 2019)

Una forma de lograr lo descripto en el párrafo anterior y generar un plan de negocio que sea contemplativo, conciso, descriptico e intuitivo es describir a través de un diseño *Canva* y sus nueve bloques como una compañía intenta generar dinero. Estos bloques son Segmento de Clientes, Propuesta de Valor, Canales, Relaciones con Clientes, Flujos de Ganancia, Recursos Claves. Actividades Claves. Socios Claves y Estructura de costos.

2.1.1 Segmento de Clientes

Este bloque define diferentes grupos de potenciales clientes a los que la organización va a intentar alcanzar y brindarles un servicio o producto. Para Osterwalder & Pigneur (2010) “los clientes constituyen el corazón de cualquier modelo de negocios; sin clientes, ninguna empresa puede sobrevivir” (p.20), es por esto que, la empresa siempre tiene que estar en búsqueda de mejorar su satisfacción, una forma para lograr esto es dividir en varios grupos o segmentos que compartan ciertas características, como podría ser su comportamiento o necesidades. Esta quizás es una de las primeras grandes preguntas que se deben responder, tener un solo un gran segmento de clientes o varios segmentos pequeño. Para ayudar a definir esto y decidir la separación o no, se puede guiar a través de lo siguiente y separar los segmentos si realmente se puede justificar separar la oferta, si los potenciales clientes son alcanzados por diferentes canales de distribución, si requiere armar y establecer diferentes tipo de relación con cada grupo de clientes, si cada segmento tiene una sustancial diferencia de rentabilidad con respecto a los otros y si cada segmento está realmente dispuesto a pagar por diferentes aspectos o características de la oferta. Otro factor importante para tener en cuenta que es que hay diferentes tipos de segmentos:

- Mercado Masivo: en este la organización no distingue entre diferentes segmentos de clientes y busca cubrir la mayor cantidad de mercado posible.
- Nicho de mercado: en este tipo de segmento la organización busca enfocarse en un segmento específico y especializado.
- Segmentado: en este la organización busca atender a segmentos con pequeñas diferencias y/o necesidades.
- Diversificado: en este tipo la organización busca atender segmento de clientes que no tienen relación alguna entre ellos y tienen diferentes necesidades.
- Plataformas multi-sitio: en este tipo de segmentos las empresas buscan atender a dos o más grupos de clientes interdependientes.

2.1.2 Propuesta de Valor

El bloque de la propuesta de valor describe como es la mezcla de productos y servicios que se

realizan para cubrir o satisfacer la necesidad de un segmento de clientes. Se representa la razón por la cual este segmento de consumidores elige a una organización sobre otra. Se puede dar el caso de que una propuesta de valor deba ser innovadora o disruptiva, mientras que otras pueden ser similares a las que ya existen en el mercado pero que agregan alguna característica nueva o diferente, lo que sí es igual para ambos tipos de propuestas es que son una combinación de elementos que el segmento de clientes necesita. Estos elementos pueden cuantitativos, cuando hablamos del precio, o cualitativos, cuando nos referimos al diseño.

2.1.3 Canales

El bloque de canales describe como la compañía alcanza y se comunica con el segmento de clientes para entregar la propuesta de valor. Según Kotler & Keller (2006) “Los canales cumplen la función de comunicar la propuesta de valor, facilitar la evaluación del producto, permitir la compra y asegurar la entrega y el servicio postventa.” (p. 498), por lo que es la vía de interacción entre la empresa y los consumidores. Los canales también tienen la función de informar al cliente sobre la organización, sus productos y servicios, como también ayudarlos a que puedan realizar un buen análisis sobre la propuesta de valor de la empresa para posteriormente adquirirlo y recibir también un servicio post venta.

Los canales se distinguen entre directos e indirectos, propios o de terceros. La organización puede elegir entre una combinación de ambos dependiendo de cuál sea la mejor para acercar la propuesta de valor al segmento de clientes. Como por ejemplo el ente puede tener un canal directo propio (un canal directo siempre es propio de la organización) y uno indirecto impulsado por terceros. Mientras la combinación de estos canales puede cambiar, lo que se va a mantener constante son las fases.

Todos los canales tienen cinco fases:

- 4 Conocimiento: De qué manera se genera y aumenta el conocimiento sobre la Propuesta de Valor.
- 5 Evaluación: Facilidad para que los clientes puedan evaluar la Propuesta de Valor.
- 6 Compra: Como tienen permitido los clientes realizar la compra de productos y servicios.

- 7 Entrega: Manera de entregar una Propuesta de Valor a los clientes.
- 8 Postventa: Soporte al cliente posterior a la compra.

2.1.4 Relaciones con Clientes

El bloque de relación con clientes describe los tipos de relaciones que va a generar la organización con un grupo específico de segmento de clientes. Para Kotler & Armstrong (2013) “Las empresas deben decidir qué tipo de relación desean establecer con cada segmento de clientes, desde la asistencia personal hasta los servicios automatizados.”, (p. 236), esta relación pueden ser automatizadas, personales o una mezcla de ambos y va a depender de cuál sea la intención, ya sea para adquirir nuevos clientes, retener clientes actuales o se busca generar un incremento de ventas, ya sea con nuevos clientes o con un aumento en la cantidad comprada por los clientes actuales.

Existen varios tipos de categorías de relaciones con clientes y todas pueden coexistir dentro de la organización y dentro de un segmento de clientes. Estas categorías son:

- Asistencia personal: Se basa en la interacción humana. El cliente tiene la posibilidad de comunicarse con un representante real de servicio al cliente para obtener ayuda, ya sea para la decisión de compra para el servicio post venta.
- x: Es el tipo de relación más profundo y se va construyendo con el paso del tiempo. Consiste en dedicar un representante de servicio al cliente específicamente a un cliente individual.
- Autoservicio: Es el tipo de relación en la cual una empresa no mantiene ninguna relación directa con los clientes.
- Servicios automatizados: Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio del cliente con procesos automatizados.
- Comunidades: Las comunidades de usuarios son usadas por las organizaciones para involucrarse más con los potenciales clientes y facilitar conexiones entre los miembros de la comunidad.
- Cocreación: Es una relación que va más allá de la tradicional cliente-vendedor y se busca cocrear valor con los clientes.

2.1.5 Flujos de Ingresos

El bloque de Flujos de Ingresos representa las ganancias que una empresa genera a través de cada segmento de clientes, es importante tener en cuenta que para obtener la ganancia hay que restar los costos a los ingresos. Es importante saber realmente porque valor está dispuesto a pagar cada uno de los segmentos de clientes que tenga la organización, ya que se puede tener dos tipos de flujo de ingresos: ingresos únicos por una transacción que va a ocurrir una sola vez o pueden ser pagos continuos por una entrega constante de la propuesta de valor o por un servicio post venta. Existen varias maneras de generar estos ingresos:

- **Venta de activos:** Es el ingreso generado por la venta de derechos de propiedad de un producto físico.
- **Tarifa de uso:** Es el ingreso que se genera por el uso de un servicio en particular. Generalmente cuanto más se usa el servicio, mayor es la cantidad que paga el cliente.
- **Tarifas de suscripción:** Es el flujo de ingresos se genera vendiendo acceso continuo a un servicio.
- **Préstamo/Alquiler:** Es el flujo de ingresos que se crea al otorgar temporalmente el derecho exclusivo de usar algo por un tiempo determinado por un precio acordado.
- **Licencia:** Es el flujo de ingresos que se genera al dar a los clientes permiso para usar propiedad intelectual.
- **Tarifas de *brokers*:** Es el flujo de ingresos que se deriva de servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes.
- **Publicidad:** Es el flujo de ingresos que resulta del precio de anunciar un producto, servicio o marca en particular.

Estos flujos de ingresos tienen diferentes mecanismos de precios, ya sea precios fijos, los cuales ya están definidos y dependen de variables estáticas, mientras que los precios dinámicos varían en función de las condiciones del mercado, características del producto, segmento de clientes dependiente, negociación, gestión de rendimiento, mercado en tiempo real, subastas.

2.1.6 Recursos Claves

El bloque de Recursos claves describe cuales son los activos más importantes que van a hacer que el modelo de negocios funcione, ya que estos recursos son los que permiten que la organización

pueda generar y ofrecer la propuesta de valor, alcanzar los mercados, generar y mantener las relaciones con los segmentos de clientes y obtener las ganancias. Estos recursos pueden ser físicos, financieros, intelectuales, humanos, propios o de terceros, ya sean alquilados o de un socio clave.

Categoría de Recursos:

- Físicos: Son activos tangibles y esenciales para las operaciones diarias y la producción de bienes o servicios. Algunos ejemplos son instalaciones de fabricación, edificios, máquinas, entre otros.
- Intelectuales: Cada vez se vuelven activos más importantes ya que puede generar ventajas competitivas sostenibles. Algunos ejemplos son marcas, propiedad intelectual, bases de datos de clientes, entre otros.
- Humanos: Todas las empresas necesitan recursos humanos, pero son especialmente destacados en ciertos modelos de negocio que dependen del talento y la creatividad. Incluyen la experiencia, habilidades y conocimientos de los empleados.
- Financieros: Algunos modelos de negocio requieren recursos financieros y/o garantías financieras, como ser el efectivo o líneas de crédito. Son cruciales para la inversión, el crecimiento y la estabilidad financiera de la empresa.

2.1.7 Actividades Claves

El bloque de actividades claves describe las acciones más importantes que debe realizar la organización y que su modelo de negocios funcione, es decir son las cosas más importantes que debe hacer la empresa para operar de manera exitosa. Como se dijo en la sección anterior, los recursos claves permiten generar y ofrecer la propuesta de valor, alcanzar los mercados, generar y mantener las relaciones con los segmentos de clientes y obtener las ganancias, y, para poder lograr esto los recursos claves necesitan y depende de las actividades claves.

Estas actividades se pueden agrupar en tres grandes grupos:

- Producción: Son las actividades relacionadas con el diseño, creación y entrega de productos en una cantidad superior y calidad diferencial.
- Resolución de Problemas: Son las actividades clave que se centran en desarrollar soluciones

innovadoras para problemas específicos de los clientes.

- **Plataforma/Red:** Hay modelos de negocios que necesitan utilizar una plataforma como recurso clave y se caracterizan por estar dominados por actividades relacionadas con la plataforma o redes.

2.1.8 Socios Claves

El bloque de los Socios o alianzas claves describe como es la red de proveedores y socios que hace que el modelo de negocios pueda funcionar. Son compañías que forjan alianzas por varias razones, y se terminan volviendo un eje central para este tipo de compañías. Hay diferentes tipos de relaciones comerciales, estas pueden ser entre dos empresas no competidoras y forman una alianza estratégica, de co-competencia ya que se arma una relación entre dos empresas competidoras entre sí, las denominadas *join Venture* que es la alianza entre dos organizaciones para crear un nuevo negocio y la relación comprador-proveedor que busca garantizar materias primas confiables.

Se pueden realizar alianzas estratégicas por diferentes razones, las más relevantes pueden ser para una optimización de las economías de escala, para una reducción de los riesgos de ambas compañías en ambientes altamente complejos o competitivos o por la adquisición de recursos y/o actividades particulares que son esenciales para el modelo de negocio y requiere que se posea la cadena completa.

2.1.9 Estructura de Costos

El bloque de costos describe todos los costos necesarios para operar el modelo de negocios, la elaboración de este bloque es relevante ya que describe cuáles serán los egresos más importantes y necesarios para la puesta en marcha y funcionamiento bajo un plan de negocios. Tanto la creación como la entrega de la propuesta de valor, el mantenimiento de las relaciones con clientes y la generación de ganancias conllevan costos, y la definición de estos costos se vuelven más sencillo si ya se tienen definidos los recursos claves, las actividades y as alianzas claves.

Dependiendo el modelo de negocios tener una estructura más baja en costos puede llegar a ser más relevante para unos que para otros, pero estas estructuras por lo general van a estar construidas con algunos de las siguientes estructuras:

Los modelos de negocio pueden ser impulsados por costos o por valor, y cada uno tiene una estructura de costos distinta:

- Impulsados por Costos: El foco está puesto en la constante reducción de los costos, mientras sea posible y no perjudique a la entrega de valor, que suele tener una filosofía de precios bajos por lo que esta estructura busca generar y mantener los costos justos y necesarios.
- Impulsados por Valor: Otros modelos de negocios se preocupan más por el valor entregado con su propuesta por lo que estas estructuras toleran costos más altos mientras estén orientados al diseño, creación y mejora de valor para los clientes.

Las estructuras de costos tienen las siguientes características:

- Costos Fijos: Estos costos permanecen constantes independientemente del volumen de bienes o servicios producidos.
- Costos Variables: estos costos varían proporcionalmente con el volumen de bienes o servicios producidos.
- Economías de Escala: estos costos se ven aventajados por una expansión de la producción de la empresa.
- Economías de Alcance: estos tienen ventajas cuando el alcance de la organización crece en sus operaciones. Esto puede incluir la diversificación de productos o servicios para compartir recursos y reducir costos.

En base a los nueve bloques vistos anteriormente, un plan de negocios con una estructura *canvas* se puede ver de la siguiente manera:

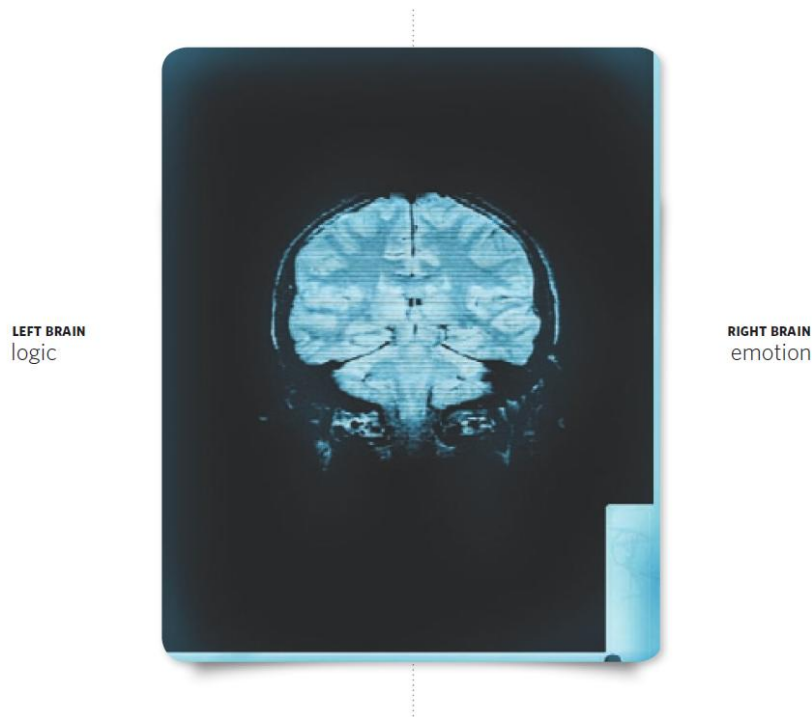
Ilustración 1: Estructura CANVAS



Fuente: Elaboración Propia.

Según Osterwalder & Pigneur, en “Business Model Generation” de 2010, una forma de interpretar el modelo de negocios *Canva* es asociarlo con el funcionamiento del cerebro humano, en el cual el lado izquierdo representa a la lógica en el cerebro, mientras que en el *Canva* a la eficiencia y, al lado derecho que representa a la emoción y en el *Canva* al valor.

Ilustración 2: Interpretación del modelo de negocios *Canva*



Fuente: extraído de Osterwalder & Pigneur, “Business Model Generation”, 2010.

2.2 Patrón de Arquitectura en Modelos de Negocio

“Pattern in architecture is the idea of capturing architectural design ideas as archetypal and reusable descriptions.”

- Christopher Alexander, Architect

La frase Christopher Alexander hace referencia a que existe un concepto dentro de la arquitectura relacionado a la captura de ideas de diseño que pueden ser reutilizables como arquetipos. Este concepto se puede extrapolar al diseño de modelos de negocios y se pueden encontrar cinco patrones:

2.2.1 Patrón No. 1 - “Unbundled”

“Unbundled” se refiere al concepto de empresa desagregada en la cual hay 3 tipos de modelos de negocios diferentes con relación a la economía, la competencia y la cultura que contienen: negocios

de relación con el cliente, negocios de innovación de productos y negocios de infraestructura. El argumento de separar estos negocios tiene un sentido puramente estratégico para poder centrarse en uno solo de estos tres. Ya que negocios de relación con el cliente su propósito principal es encontrar y adquirir clientes para posteriormente, construir relaciones sólidas con ellos. Mientras este tipo de negocios se centra en la satisfacción del cliente, la retención y la lealtad. Los negocios de innovación de productos buscan desarrollar productos y servicios nuevos y atractivos mientras están en la vanguardia en tecnología y diseño. Y, por último, los negocios de infraestructura proporcionan la base y los recursos necesarios para que otros operen, estando centrados en la eficiencia, la escalabilidad y la estabilidad.

2.2.2 Patrón No. 2 - “Long Tail”

“Long Tail” o “larga cola”, busca en vender menos cantidad, pero de mayor cantidad de productos. Están centrados en ofrecer un gran número de productos de nicho, cada uno de los cuales se vende en cantidades relativamente pequeñas. Esto requiere costos de inventario bajos y plataformas sólidas para hacer que el contenido siempre esté fácilmente disponible para potenciales clientes. Chris Anderson fue quien introdujo este concepto y buscaba poder describir el cambio en el negocio de los medios de comunicación, pasando de vender un pequeño número de artículos “exitosos” en grandes volúmenes a vender un número muy grande de artículos de nicho, cada uno en cantidades relativamente pequeñas. Para este enfoque el 20% superior en cantidad de ventas que se centra en un pequeño número de productos, cada uno vendiéndose en alto volumen, y en contraste de este concepto que se centra en un gran número de productos, cada uno vendiéndose en bajos volúmenes.

Tiene tres principios fundamentales:

- Democratización de las herramientas de producción: Para facilitar el acceso a las herramientas necesarias para crear productos, permitiendo a más personas y empresas producir contenido o bienes.
- Democratización de la distribución: Para mejorar el acceso a los canales de distribución, lo que permite que una amplia variedad de productos llegue a los consumidores.

- Reducción de los costos de búsqueda: para poder disminuir los costos asociados con la conexión de la oferta con la demanda, y facilitara los consumidores encontrar exactamente lo que buscan. Para este tipo de modelos es esencial el mundo digital, donde los costos de almacenamiento y distribución son significativamente menores, permitiendo a las empresas ofrecer una diversidad mucho mayor de productos sin incurrir en grandes costos.

2.2.3 Patrón No. 3 - “Plataformas Multi-lado”

Las plataformas multi-lado buscan reunir a dos o más grupos de clientes distintos pero que son interdependientes entre sí. Ya que un grupo de clientes crea el valor para que lo consuma el otro grupo y se facilitan las interacciones entre ellos. El valor de la plataforma crece en la medida en la que se atraen a más usuarios, un fenómeno conocido como el efecto de red.

Este tipo de negocios no es nuevo, pero creció con el auge de la tecnología de la información y crean valor como intermediarios al conectar estos grupos diferentes, pero interdependientes. Teniendo como clave que la plataforma atraiga y sirva a todos los grupos simultáneamente, siendo esta la propuesta de valor y va a depender sustancialmente del número de usuarios en ambos lados de la plataforma.

2.2.4 Patrón No. 4 - “Free Business”

El modelo de negocio “*Free business*” o “negocio gratuito” implica que al menos un segmento de clientes pueda beneficiarse continuamente de una oferta sin cargo alguno. Hay ciertos elementos que generan que la oferta gratuita sea parte del modelo de negocio o que un segmento de clientes tenga acceso un servicio o producto gratuito. Por un lado, recibir algo sin cargo siempre ha sido una propuesta de valor atractiva para los consumidores y en los últimos años, las ofertas gratuitas proliferaron, especialmente en Internet. Pero, existen tres patrones principales que hacen que el “*Free business*” sea una opción viable para un modelo de negocio. Aunque cada uno tiene diferentes fundamentos económicos, los tres patrones comparten una característica común: al menos un segmento de clientes se beneficia continuamente de la oferta sin cargo. Los tres patrones son: primero, ofertas gratuitas basadas en plataformas multi-lado y están basadas en publicidad,

segundo, servicios básicos gratuitos con servicios premium opcionales llamados modelos "freemium" y, por último, el modelo de "anzuelo y carnada", donde una oferta inicial gratuita o económica atrae a los clientes a compras repetidas.

Sin importar cual sea la razón estos modelos tiene que responder a la pregunta, ¿Cómo pueden ofrecer sistemáticamente algo de forma gratuita y aun así obtener ingresos sustanciales?

2.2.5 Patrón No. 5 - “Open Business”

Los modelos “Open business” o de “negocio abierto” pueden ser utilizados por las empresas para crear y capturar valor mediante la colaboración sistemática con socios externos. Esto puede suceder desde el “exterior hacia el interior” al explotar oportunidades o desde el “interior hacia el exterior” al proporcionar a las partes externas con recursos o información.

Estos modelos de negocio se diseñan y ejecutan en entornos específicos. Desarrollando un buen entendimiento del entorno donde la organización se desenvuelve y generan modelos de negocio más fuertes y competitivos.

Para estos modelos es esencial el continuo análisis del entorno para identificar oportunidades y amenazas en el mercado y responder rápidamente a ellas. Además, ayuda a identificar riesgos tempranamente y desarrollar estrategias para minimizar problemas potenciales.

2.3 Fases del Diseño de un Modelo de Negocios

El proceso de creación de un modelo de negocios conlleva cinco fases: Movilizar, Entender, Diseñar, Implementar y Gestionar.

- **Movilizar:** es prepararse para un proyecto de diseño de modelo de negocio exitoso estableciendo el escenario.
- **Entender:** requiere investigar y analizar los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio.
- **Diseñar:** genera y prueba opciones viables de modelos de negocio para seleccionar la mejor.
- **Implementar:** implementación del prototipo del modelo de negocio en el campo.
- **Gestionar:** es el proceso de adaptar y modificar el modelo de negocio en respuesta a la reacción del mercado. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

2.3.1 Análisis de la Situación Actual

3.3.1.1 Análisis externo

Lo externo a una organización son los factores que le afectan y que esta no tiene control sobre ellos, estas influencias pueden generar situaciones que la empresa puede aprovechar y transformarla en una oportunidad o puede ser factores que representen un riesgo o que lleven a tener que tomar la decisión de dejar de cerrar.

Para realizar un diagnóstico de las variables que afectan a la organización se suele dividir entre macro y microentorno, estos dos enfoques se diferencian por la amplitud del enfoque y por qué el macroentorno termina influenciando al microentorno, ya que los principales ejes de análisis del macro hacen referencia a cuestiones Políticas, Económicas, Socioculturales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales del entorno donde se desenvuelve el ente. Llamado análisis *PESTEL*, mientras que para el microentorno la herramienta que analiza factores más cercanos a la organización y con mayor nivel de influencia es la *5fuerzas de Porter*. Algunas de estas fuerzas son clientes, competidores, proveedores y productos sustitutos.

3.3.1.2 Macroentorno - Pestel:

Es una herramienta centrada en el análisis externo de la organización, donde se describen los factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales del ambiente donde se desenvuelve el ente. Sapag Chain (2007) menciona que “El análisis del entorno permite identificar oportunidades y amenazas que afectan el desempeño de la organización y deben ser consideradas en su estrategia.”, (p.54), es por esto que los empresarios deben estar atentos a futuros cambios y poder reaccionar, evaluando sí, estos cambios suponen amenazas u oportunidades. La definición del efecto (positivo o negativo) que pueden generar estas variaciones en el contexto externo, se obtiene gracias al análisis y reflexión sistemática de las variables, lo que brinda una vasta fuente de información. Se puede generar un gran panorama para la dirigencia, ampliando la capacidad de planeación. No se debe descuidar que, según el tipo de empresa, su situación actual y los objetivos estratégicos que se posean establecidos con anterioridad; los efectos de las variables impactaran de manera muy diferenciada. Es primordial tener en cuenta que el ente no puede influir para modificar la

situación de estas variables, por lo cual lo que diseñe, tiene que estar amoldado a las posibles consecuencias que puedan generar estos efectos. (Parada, 2023)

Habiendo realizado un estudio de las variables que no pueden ser modificadas por la empresa (macroentorno), se deben investigar los factores que sí pueden ser influenciados (microentorno). Una herramienta muy utilizada para el análisis a nivel estratégico es “Las 5 fuerzas de Porter”.

3.3.1.3 Microentorno - 5 fuerzas de Porter:

Esta herramienta sirve para el análisis del microentorno de la empresa. Realiza un estudio de los competidores directos; de la influencia de los posibles competidores y de los competidores sustitutos; de la fuerza de negociación de los proveedores y finalmente la relación con los clientes.

Permite la creación de un panorama de la situación en general, brindando la posibilidad de estar preparado para cualquier cambio del entorno. Por ejemplo, si un nuevo competidor desea introducirse en el mercado. Porter define que hay una barrera de ingreso que puede ser el nivel de inversión necesario para montar el negocio y a mayor nivel de inversión, mayor será esta barrera de ingreso. Pero eso no es todo, ya que también se puede tener como barreras a la economía de escalas, la diferenciación del producto, el requerimiento de capital necesario para la puesta en marcha, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes. Son factores en los cuales los nuevos competidores necesitarán el paso del tiempo para poder ajustar las diferentes falencias y durante ese lapso se encuentra en desventaja. Esta puede ser aprovechada por la empresa que se encuentra preparada para responder.

Por otro lado, para Porter, también existen las barreras de egreso. Cuanto mayor haya sido la inversión inicial, más dudará un competidor actual en retirarse del mercado. Entonces ante la posibilidad de que un competidor puede retirarse, se pueden tomar acciones para llevarlo a que concrete esa decisión y absorber la cuota que este poseía.

A su vez este análisis les permite a los gerentes estar conscientes de las industrias substitutas que pueden afectar el rendimiento del mercado. Estos productos de influencia cruzada ya sea por un aumento o por una reducción en los precios pueden afectar de forma directa la

participación de la empresa. De la misma manera, si la fuerza de negociación de los proveedores es muy alta, se puede evaluar la posibilidad de integración vertical, como a su vez estar preparado por si un competidor decide integrarse. La fuerza de los proveedores se origina en la poca variedad de opciones, en que haya uno solo con productos de calidad o por su velocidad de respuesta. Otro factor que debe tener en cuenta la dirigencia es cómo fidelizar a un cliente que tiene gran poder de negociación, -ejemplo: “Que sea el único del mercado”- o cómo competir con los precios que esté demanda. Son todas situaciones que pueden pasar en cualquier mercado y poseer este análisis permite tener estrategias preparadas según el tipo de empresa y objetivos que posea, para actuar de inmediato en cualquier situación. Esto le puede significar marcar la diferencia en el mercado y determinar su supervivencia en segmentos altamente competitivos y bursátiles. (Buj, 2006)

Ilustración 3: 5 Fuerzas de Porter.



Fuente: elaboración propia.

3.3.1.4 FODA

El análisis FODA, es una herramienta de gran valor a la hora de crear un modelo de negocios, y para Rodríguez (2011) “El análisis FODA permite sintetizar la situación interna y externa de la empresa, facilitando la formulación de estrategias coherentes y orientadas a la acción.”,

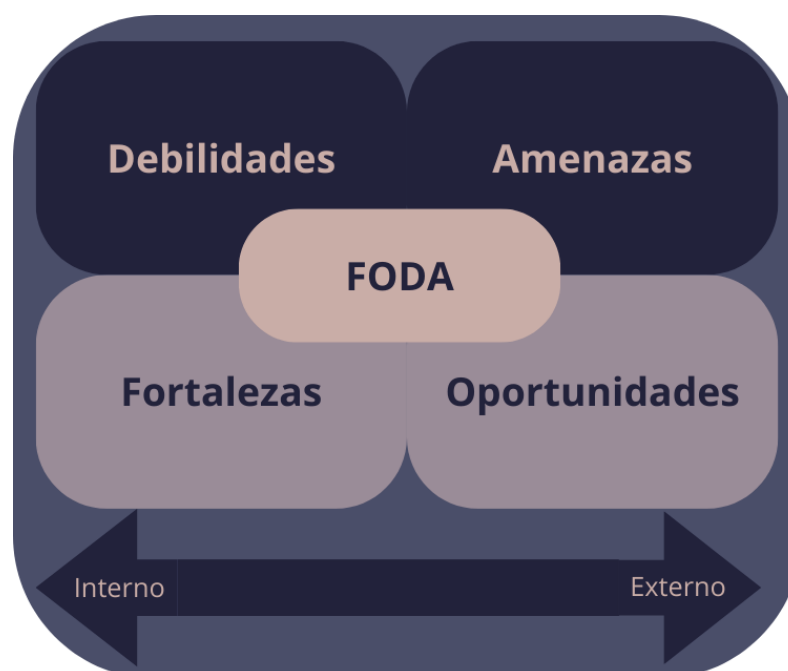
(p. 89), esto quiere decir que esta herramienta brindará un análisis de la situación actual y, principalmente, un análisis de la viabilidad del proyecto. (Rodríguez A. , 2011)

Con el análisis del macro y microentorno de la organización, se puede visualizar los potenciales puntos fuertes y débiles de la empresa. Con esta herramienta que mezcla tanto análisis interno como externo, se busca identificar las debilidades que poseería el ente, o en qué grado afectaría si un competidor las descubre y encuentra la forma de explotarlas; también busca localizar las fortalezas que tendría a organización. Esto es un factor clave, ya que una fortaleza significa una ventaja competitiva para obtener una mejor posición en el mercado. Por ende, la dirigencia debe darle mucha importancia a cómo explotar esa ventaja o esta fortaleza a lo largo de tiempo, y a cómo estar preparado, en caso de ser una ventaja insostenible en el tiempo. Tanto las debilidades como las fortalezas derivan de un factor interno, la organización tiene influencia en ellos y tiene el poder de modificarlos, ya se para poder sostener una ventaja o de modificar una debilidad, para hacerla menos peligrosa o mejor aún transformarla en una fortaleza.

Pero en cuanto a los factores externos, como no se posee control sobre ellos, la empresa debe adaptarse o estar preparada para reaccionar. Estos factores son las amenazas que derivan del macroentorno o microentorno, como pueden llegar a ser variaciones en los aspectos políticos, sociales, económicos o tecnológicos que pueden afectar a la empresa en forma negativa o modificaciones en el mercado, como ser el ingreso de un nuevo competidor, un aumento en el poder de los proveedores o clientes. En cambio, las oportunidades son variaciones que pueden ser explotadas por el ente. La gran diferencia entre debilidades-fortalezas y amenazas-oportunidades, es que las primeras afectan sólo a la empresa y ella puede accionar para medicarlas, en cambio las segundas son invariables a las capacidades de la empresa y afectan a todo el sector o industria.

Para la utilización de esta herramienta se crea una matriz donde se ubican y se interrelacionan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se puede diagramar distintas estrategias en base a cada cuadrante generado. (Buj, 2006)

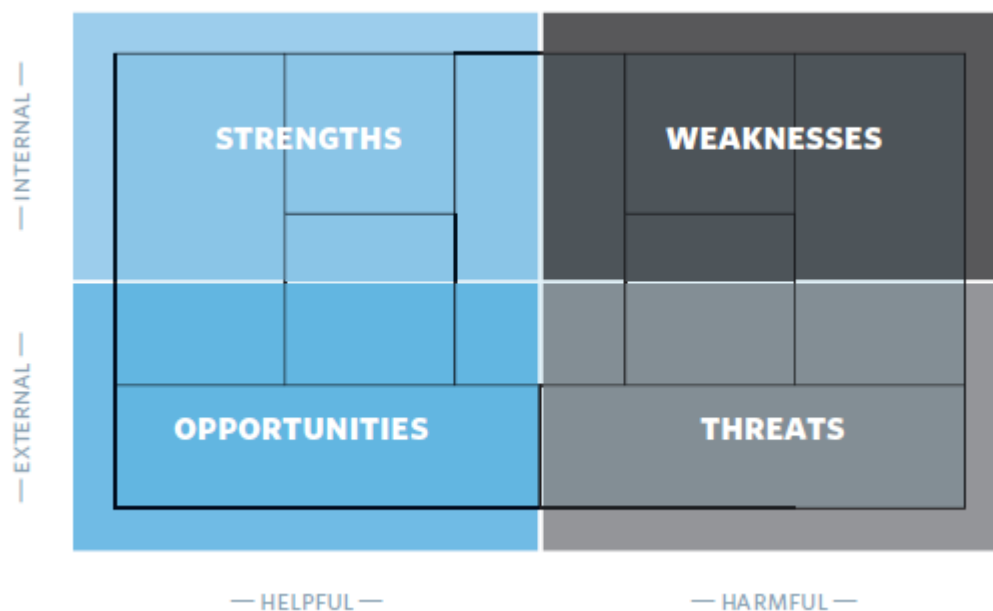
Ilustración 4: Visualización del FODA



Fuente Elaboración Propia.

Para de Osterwalder & Pigneur (2010) el análisis FODA se puede trasladar al diseño *Canva* del modelo de negocios. Dividiendo los 9 bloques en 4 zonas, la primera haciendo referencia a lo interno y de utilidad para la empresa, denominándolo fortaleza, en esta región se ubican los bloques de las actividades, recursos y activos claves. Dentro de la región interna también se puede relacionar con lo perjudicial a la organización y serían las debilidades, en esta región se encuentran los bloques de canales, relaciones con clientes y segmento de clientes. Por el lado de lo externo y lo útil para la organización, es decir las oportunidades, se encuentran los bloques estructura de costos, alianzas y recursos claves. Y, por último, las amenazas se encuentran en el cruce de lo externo con lo perjudicial para la empresa, teniendo los bloques dessegmento de clientes, canales y flujos de ingresos. Es importante destacar que la propuesta de valor se encuentra en las 4 regiones, por lo que puede estar influenciado tanto por oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Ilustración 5: Relación entre CANVA y FODA



Fuente: extraído de Osterwalder & Pigneur, “Business Model Generation”, 2010.

Para Farro & Tello (2019), del FODA puede surgir al menos cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias FO: estrategia ofensiva que busca la generación de alternativas utilizando las fortalezas aprovechar las oportunidades de entorno dando como resultado una ventaja competitiva. Por lo que sería utilizar las fortalezas para aprovechar el contexto positivo externo. Suele ser la estrategia más exitosa.
- Estrategias FA: estrategia defensiva, consiste en utilizar las fortalezas internas para disminuir el impacto negativo de las amenazas, buscando potenciar las fortalezas para poder disminuir las amenazas.
- Estrategias DO: estrategia adaptativa, se centra en la constante búsqueda e identificación de oportunidades del entorno para contrarrestar las debilidades propias del proyecto.
- Estrategias DA: estrategia de supervivencia, tipo de estrategia utilizada en contextos de alta incertidumbre y complejidad, en la cual se busca minimizar tanto las debilidades como las amenazas con el objetivo de subsistir el mayor tiempo posible o

hasta que se normalice la situación.
(Farro Mendoza & Tello Berenstein, 2019)

2.3.2 Matriz de Posicionamiento Competitivo

Se trata de otro método para diagnosticar la situación inicial de cualquier proyecto u organización frente a la competencia y posteriormente llevarla a cabo periódicamente para analizar si la situación ha mejorado o no. Esta se nutre de los datos obtenidos anteriormente en los análisis PESTEL, 5 Fuerzas competitivas de Porter y FODA, aunque éste puede ser utilizado solo a modo de complemento. Para su construcción se tienen en cuenta dos variables:

1. El atractivo del mercado al cual nos dirigimos: Según Sainz de Vicuña Ancín (2017) se basa en:
 - a. Factores de mercado: Tamaño o Dimensión, tasa de crecimiento, potencial de diferenciación, cantidad de participantes, poder de negociación de las integrantes barreras de entrada y salida, rentabilidad, etc.
 - b. Factores tecnológicos: Intensidad de la inversión, nivel de cambio tecnológico, acceso a los recursos, software disponible, entre otros.
 - c. Factores competitivos: Estructura de la competencia.
 - d. Factores económicos y financieros: Economías de escala, experiencia, márgenes de contribución, costos, precios promedios, etcétera.
 - e. Factores sociales: Tendencias, modas, actitudes, normativa, comportamientos de compra y grupos de presión.

2. La posición competitiva se analiza, de acuerdo con Sainz de Vicuña Ancín (2017) a partir de:
 - a. La posición en el mercado: Gama de productos, cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, rentabilidad obtenida.
 - b. Posición económica: Costos, capacidad instalada y tecnología utilizada.
 - c. Capacidades propias: Experiencia, capacitación, habilidades de los integrantes

de la organización, gestión interna, diferenciación de la competencia, organización, etcétera.

Arribar a conclusiones mediante este análisis permitirá conocer en qué posición competitiva se encuentra el negocio en el momento de análisis y el panorama general de todo el sector para saber cómo dirigirnos al público objetivo e identificar oportunidades comerciales. Es importante identificar quienes son los competidores y qué están haciendo, mediante benchmarking, para analizar o replicar buenas prácticas.

2.3.4 Estrategias competitivas

Cuando una empresa decide ingresar a un mercado, tiene que definir una estrategia para poder alcanzar sus objetivos, dentro de las estrategias más usadas se destacan las denominadas estrategias genéricas de Porter, las definiciones y direcciones básicas con las cuales una organización puede obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Estas estrategias son liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. (PCDA Home, 2018)

2.3.4.1 Liderazgo en Costos

El liderazgo en costos busca que la empresa consiga la estructura de costos más baja y eficiente, lo que le genera una ventaja competitiva sobre el resto y la posibilidad de ser la opción que ofrece los precios más bajos del mercado o la que tiene los mejores márgenes de ganancia.

2.3.4.2 Diferenciación

La estrategia de diferenciación es diametralmente opuesta al liderazgo de costos, ya que esta busca generar una propuesta de valor que sea percibida por los clientes como única en el mercado.

2.3.4.3 Enfoque

La estrategia de enfoque se basa en la creación de una propuesta de valor específicamente diseñada para nichos concretos de clientes con gustos sumamente específicos, lo que genera que estén dispuestos a pagar más por este foco en sus necesidades particulares.

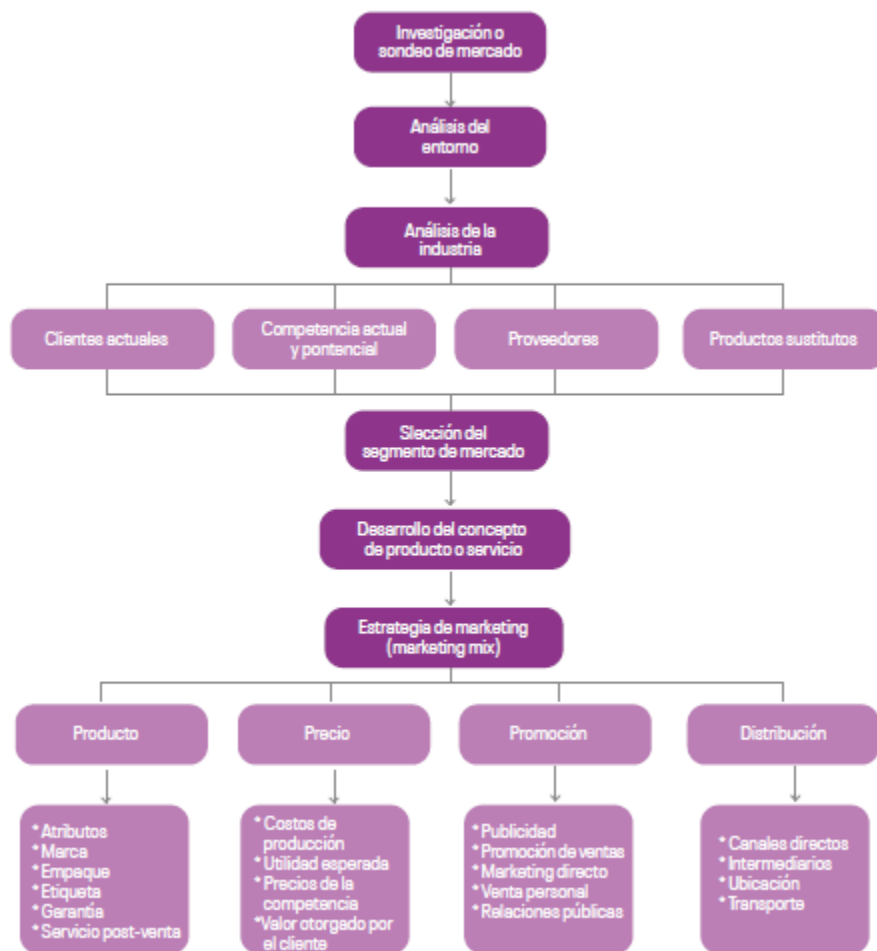
2.3.5 Mezcla de Marketing

Una vez definida la estrategia competitiva e investigado el mercado objetivo se puede definir cómo va a ser la mezcla de marketing, y este tiene por objetivo posicionar a la propuesta de valor que genere el plan de negocio dentro del mercado objetivo. Se suele armar esta mezcla con la definición de las cuatro “P” de marketing: precio, plaza, producto y promoción.

Para Karen Weinberger (2009), previo a desarrollar la mezcla de marketing, se necesita definir:

- ¿Cuáles son las características del producto o servicio a ofrecer?
- ¿Cuál es el nivel de precio establecido?
- ¿En qué lugar se ofrecerá el producto o servicio o cuál será el canal de distribución?
- ¿Cómo se comunicará al público objetivo los beneficios y atributos de sus productos?
- ¿Quiénes tendrán el contacto directo con el cliente?
- ¿Cómo se brindará el servicio?
- ¿En qué condiciones ambientales se desarrollará el servicio, es decir cuál es la evidencia física del producto o servicio?

Ilustración 6: Proceso del desarrollo del plan de marketing



Fuente: extraído de Farro Mendoza & Tello Berenstein, 2019, pág. 64.

2.3.5.1 Producto

Es la propuesta de valor generada por la organización para satisfacer las necesidades del mercado meta. Es de vital importancia, ya que se puede volver una ventaja competitiva, tener en cuenta el diseño, las características de este, el surtido o la variedad ofrecida, la calidad y aspectos intangibles como la marca y el prestigio.

2.3.5.1 Precio

Es la única variable de la mezcla del marketing que genera ingresos para la empresa, es por eso por lo que se incluye el valor económico. Es la definición de cuánto va a pagar el segmento de clientes para adquirir la propuesta de valor, también incluye las condiciones para adquirirlo y otros aspectos importantes como políticas de

descuentos por compras en volumen, formas de pago y plazos de financiación.

2.3.5.1 Plaza

En este elemento se define el camino por el cual la empresa va a acercar el producto al mercado meta, ya sea de manera física o virtual en el caso de las prestaciones de servicio.

2.3.5.1 Promoción

Son todas las actividades que se llevan a cabo para comunicar sobre las características del producto y sus beneficios para poder incentivar a los potenciales clientes del mercado meta, como así también generar una imagen favorable y positiva de la empresa

2.3.3 Estudios de Viabilidad

Según lo planteado por Nassir Sapag Chain (2007) el estudio de las viabilidades del negocio es una herramienta de vital importancia para realizar estimaciones precisas sobre los resultados del proyecto, es una manera de definir si es recomendable o no realizar un proyecto de poner en marcha un plan de negocios y a la inversión que eso requiere. Para tomar la decisión de realizar el proyecto es necesario analizar las viabilidades más relevantes y determinantes para alcanzar el éxito, están son comprendidas dentro de las siguientes viabilidades:

- Comercial
- Técnica
- Administrativa, legal y comercial y
- Económico/financiera

2.3.3.1 Viabilidad Comercial

Para Farro & Tello (2019), el primer estudio de viabilidad es el comercial, esto hace hincapié en saber si el plan de negocios cuenta con que sea comercialmente viable. Para saber esto es necesario realizar un análisis profundo sobre el comportamiento de la demanda potencial, detectar cual es el mercado objetivo y cuál va a ser la necesidad que se va a intentar atender, Otro objetivo del estudio de esta viabilidad es la de armar las bases para un buen diseño de la mezcla de marketing para que genere la mayor satisfacción en el segmento de clientes, por eso también se debe estudiar los

deseos, comportamientos y preferencias de consumo de los potenciales clientes.

En relación con lo planteado por Kotler y Armstrong (2013) las necesidades de los consumidores representan una situación de vacío, es decir que algo falta, y para poder cubrir o sanar esta situación que aparece en los usuarios, estos pueden adquirir un bien o servicio, a esto último se lo denomina demanda.

2.3.3.1.1 Mercado

Primero es necesario definir el concepto de mercado. Un mercado es un conjunto de compradores, tanto reales como potenciales, de un bien o un servicio ofrecido. Estos compradores pueden ser y coexistir en el mismo mercado, tanto si son consumidores finales como intermediarios.

2.3.3.1.2 Investigación de Mercados

El estudio de mercado es la recolección de información con el objetivo de entender el contexto donde se desenvuelve el mercado, poder anticiparse a futuros cambios y en base a esto poder tomar decisiones que potencian a la organización. También aporta información sobre si el mercado tiene una cantidad atractiva de consumidores y que estos sean rentables, y que el producto o servicio que decide ofrecer la organización sea demandado dentro de este mercado. Para lograr estos objetivos de información se realizan tres estudios: Análisis de la oferta, análisis de la demanda, análisis de la comercialización.

“La demanda de mercado de un producto es el volumen total susceptible de ser adquirido por un grupo de consumidores definido en un área geográfica determinada, durante un período establecido, en un entorno de marketing concreto y bajo un programa de marketing específico.” (Kotler y Keller, 2006, p. 127)

Para Momdragón (extraído 2024) existen los siguientes tipos de demanda dentro de un mercado:

- Demanda nula o inexistente: cuando el producto no tiene interés para el mercado.
- Demanda negativa: cuando el mercado rechaza el producto o servicio
- Demanda latente: Se produce cuando hay un potencial mercado para un producto que no existe todavía.
- Demanda decreciente: cuando el mercado demanda cada vez menos de un producto determinado.
- Demanda irregular: cuando tienen la demanda tiene fluctuaciones a lo largo del tiempo.
- Demanda insatisfecha: cuando el mercado no cubre los requerimientos de la demanda. En este caso, requiere realizar el cálculo del tamaño de la demanda insatisfecha para definir con que cantidad de productos se puede satisfacer
- Demanda satisfecha: cuando las necesidades del mercado han sido satisfechas con los productos existentes.

Para definir la potencial demanda, primero hay que tomar una muestra del total de potencial consumidores para poder investigarlos, el más sencillo de utilizar y definir es el muestreo aleatorio simple. Para esto se presupone que el universo completo de elementos tiene la misma probabilidad de ser elegidos como muestra. Consideración para tener es que, si la población es menor a 100 mil elementos, se habla de una población finita y si es mayor a los 100 mil elementos, entonces se habla de una población infinita

Las fórmulas para usar son:

Ecuación 1: Población infinita

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2}$$

Ecuación 2: Población finita

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2} \times (N - 1) + Z^2 \times P \times Q$$

Donde:

n = Número de elementos de la muestra.

N = Número de elementos del universo.

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z^2 = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido;

siempre se opera con valor sigma 2, luego $Z = 2$.

E = Margen de error permitido (a determinar por el director del estudio).

Una recomendación es que cuando no se conozca el valor de P y/o de Q , o cuando la encuesta se realice sobre diferentes aspectos en los que estos valores pueden ser diferentes, se tome el caso más favorable, es decir, que para $P = Q = 0.5$, luego, $P = 0.5$ y $Q = 0.5$. (Centro de Estudio Financieros, 2024) (Triola, 2018)

Para la definición del nivel de confianza se pueden usar alguno de los valores de la siguiente tabla:

Tabla 2: Niveles de Confianza

Nivel de confianza	Valor Z
90%	1.645
92%	1.75
95%	1.96
99%	2.58

Fuente: elaboración propia en base a las tablas estándar de distribución normal presentadas por Mario Triola (2018).

Con esta muestra definida vamos a poder realizar una investigación por medio de una encuesta para así determinar si hablamos de un mercado potencial, de mercado disponible o mercado objetivo. Siendo el mercado potencial el conjunto de personas que podrían necesitar la propuesta de valor que el proyecto desea ofrecer ofrece; mercado disponible es la parte del mercado potencial

que además de necesitar la propuesta de valor tiene la intención de adquirirlo; Y, por último, mercado objetivo es la parte del mercado disponible que el modelo de negocios establece como meta para ser alcanzado.

Ilustración 7: Visualización del mercado



Fuente: elaboración propia.

Definiendo el mercado meta, se puede seguir analizando para definir cuál sería la demanda del proyecto. Para hallar esta demanda:

Ecuación 3: Definición del mercado meta

$$Q = N \times f \times q$$

Donde:

N = Población (mercado objetivo)

f = Frecuencia de compra (se anualiza y para definir la frecuencia se utiliza la encuesta a realizar).

q = Cantidad de compra por vez

Para obtener una demanda proyectada se necesita agregar la tasa de crecimiento y aplicarla de manera anual a la población del mercado potencial.

2.3.3.2 Viabilidad Técnica

Es el estudio técnico operativo que permite armar la base para el cálculo financiero y la evaluación económica del plan de negocios. Tiene como objetivo validar la posibilidad técnica de la fabricación del producto o servicio que se quiere ofrecer. Por otro lado, también analiza y define las características de la propuesta de valor, como se va a realizar el proceso de elaboración, donde se va a poder localizar el proyecto y los requerimientos necesarios, como ser: capital humano, maquinaria, equipos, herramientas, entre otros.

2.3.3.2.1 Descripción y Especificaciones del Producto

Para poder generar una descripción asertiva de la propuesta de valor se utiliza una ficha técnica del producto o servicio, el cual es un documento que contiene la información necesaria para la fabricación de un producto o implementación de un servicio.

Tabla 3: Ficha técnica de un servicio

Características	Descripción
Denominación del servicio	Recomendaciones de contenido
Denominación técnica del servicio	Recomendación de contenido de entretenimiento para visualizar por <i>streaming</i>
Grupo / Clase / Familia a la que pertenecen	Servicios
Unidad de medida	Recomendaciones exitosas realizadas
Descripción general	Servicio de recomendación de entretenimiento de contenido audiovisual que almacena estadísticas de comportamiento y preferencias.

2.3.3.2.2 Proceso de Producción

Se denomina proceso de producción a la combinación de diferentes etapas que son necesarias para la elaboración de producto o para brindar un servicio.

2.3.3.2.3 Localización del Proyecto

Para el modelo de negocio la ubicación, tanto del mercado meta como de la organización es muy importante.

Se deben tener en cuenta los siguientes elementos que son fundamentales:

- Minimizar los costos de instalación y aprovechar los recursos del entorno para satisfacer las exigencias del mercado.
- Proximidad a los clientes y cercanía con proveedores de materia prima, disponibilidad del capital humano y de entes de interés relevante, como ser competidores o alianzas estratégicas.
- Conveniencia de estar cerca a la competencia para marcar la diferenciación del producto o servicio que se ofrece.
- Facilidad de acceso para clientes y trabajadores.
- Verificar el acceso a servicios básicos de luz, agua y teléfono, como también vigilancia y seguridad, y recolección de basura.
- Posibilidad de tercerizar operaciones que no son de su especialidad.

(Farro Mendoza & Tello Berenstein, 2019)

2.3.3.2.4 Requerimientos

Una vez que se definió tanto la propuesta de valor, su proceso de producción y la localización del negocio hay analizar la disponibilidad y el costo del capital humano, materias primas, insumos y recursos

tecnológicos requeridos para el proceso productivo.

Para realizar un correcto análisis de estos requerimientos, según Sapag Chaín (2011) deben elaborarse los siguientes balances:

- Balance de Equipos: este incluye todos los insumos físicos necesarios para el

correcto desenvolvimiento de las actividades productivas también debe incluir información sobre su precio, vida útil y valor de reposición.

- Balance de Obras Físicas: son los requerimientos de espacios necesarios para poder instalar los equipos que se detallan en el balance anterior.
- Balance de Personal: define cuales son los cargos y funciones que van a ser necesarios, también define la cantidad de personal que se va a requerir y cuál va a ser su función, habilidades necesarias, formación académica, experiencia laboral, remuneración, entre las características más importantes para la definición del perfil del trabajador que va a ser necesario para cada puesto.
- Balance de Insumos: busca realizar una estimación de los costos totales que se van a requerir para adquirir los insumos necesarios para el proceso de producción, estos costos pueden ser licencias de software, programas especializados, medios de comunicación y otros intangibles.

2.3.3.3 Viabilidad Administrativo, Legal y Organizacional

El estudio de la viabilidad administrativa proporciona las herramientas que van a funcionar como guía los directores del plan de negocio. Para esto se incluir la planeación estratégica que defina el rumbo y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. En este estudio también se debe incluir el armado de la estructura organizacional, para esto se puede diseñar un organigrama. Y, posterior a este análisis se deben analizar aspectos legales, fiscales, laborales y ecológicos del ambiente donde se desenvuelve la empresa.

2.3.3.3.1 Filosofía Empresarial

Define la planeación estratégica y marca el camino y las acciones a realizar para poder lograr los objetivos definidos. En este apartado se deben definir elementos como la identidad de la empresa que está compuesta

su visión, su misión, sus valores y principios. Siendo la visión el propósito a largo plazo que desea alcanzar organización. La misión es su razón de ser, el propósito por el cual ha sido creada. Tanto la visión y misión debe ser breve, desafiante, inspiradora, trascendente y relacionada con la propuesta de valor. Los valores de la organización son los elementos claves para la empresa, y rigen a todos sus colaboradores marcando el camino a seguir para lograr los objetivos definidos.

Objetivos son como escalones que se deben alcanzar para poder cumplir los logros propuestos por la organización, y debe ser medibles, claros, alcanzables, realistas y coherentes.

2.3.3.3.2 Aspecto Legal del Emprendimiento

Es de extrema importancia tener el mayor conocimiento posible sobre el orden jurídico y del marco legal que afectara al ambiente en el que se desarrollara el proyecto, así como también es importante tener conocimiento sobre las restricciones que pueden existir sobre la actividad o los impuestos, tasas y contribuciones que serán exigibles debido al desarrollo de la propuesta de valor.

Orden jurídico es el grupo de leyes y de normas jurídicas que puede ser sancionables en un lugar y momento determinado. En el caso la República Argentina, el ordenamiento jurídico está formado por la Constitución Nacional, leyes nacionales y provinciales, reglamentos, tratados, convenciones, contratos y disposiciones particulares. También se deben tener en cuenta acuerdos y tratados internacionales con otros países.

Dentro de este marco jurídico uno de los elementos de mayor influencia para un modelo de negocios dentro de la República Argentina son los regímenes tributarios, es decir los impuestos a los que una persona física o jurídica debe pagar y estos se aplican a la producción y prestación de servicios, la elección de uno u otro dependerá casi exclusivamente de la actividad y los niveles de facturación. Se pueden encontrar dos grandes regímenes tributarios, el régimen general o el monotributo.

El Monotributo², según la Administración Federal de Ingresos Públicos es un régimen opcional y simplificado para pequeños contribuyentes. Consiste en un tributo de cuota fija que al pagarlo el contribuyente está cumpliendo con las siguientes obligaciones:

- Impuesto a las Ganancias,
- Impuesto al Valor Agregado (IVA),

² Ley 26.565 - 2009 - Poder Legislativo Nacional - Buenos Aires.

- Aportes al Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA),
- Aporte al Sistema Nacional de Seguro de Salud.

Mientras que el Régimen General es para aquellos contribuyentes que, por registrar una facturación mayor a los límites establecidos por el régimen especial del Monotributo, están obligados a presentar y pagar IVA de forma mensual y ganancias de forma anual.

2.3.3.3.3 Aspecto Organizacional

En relación con la organización del negocio, es necesario diseñar un esquema básico con los principales elementos de la estructura y como se van a relacionar entre sí. Esto recibe el nombre de organigrama.

Lo que permite visualizar de manera rápida y sencilla las relaciones de supervisión y dependencia que existe dentro del modelo de negocio.

2.3.3.4 Viabilidad Económica/Financiera

Consiste en un estudio completo de la situación económica y las finanzas del proyecto la finalidad de realizar

estimaciones que prevean cual será futuro de las mismas. Considerando aspectos de liquidez, costos, ingresos y egresos de capital. Es decir que busca analizar la rentabilidad y eficiencia de la empresa. Ya que para poner en marcha un modelo de negocios es necesario realizar una inversión inicial se debe estimar adecuadamente cuanto debe ser la inversión inicial. Se deben considerar todos gastos que deban asumirse por única es para la puesta en marcha, así como todos los gastos corrientes que deberán afrontarse una vez iniciado el

negocio, cuando todavía no se han alcanzado los ingresos para cubrirlos

2.3.3.4.1 Inversiones

Para definir la inversión inicial se puede elaborar un cuadro que siga la siguiente estructura:

1. Inversiones
 - a. Activos Fijos
 - b. Muebles y enseres
2. Capital de trabajo
3. Gastos preoperativos

Para este cuadro las inversiones se dividen en dos rubros Activos fijos y muebles y enseres. Es decir, son los bienes que posee una empresa, ya sean tangibles o intangibles. Son necesarios para el funcionamiento de la empresa y se clasifican en tangibles e intangibles, están sujetos a depreciación, lo que es una reducción del valor de manera sistémica y racional, en base a su vida útil estimada. Se puede calcular de varias maneras, pero la más sencilla de utilizar y definir es el método de la línea recta. Este consiste en dividir el valor del activo entre la vida útil del mismo.

Ecuación 4: Depreciación anual

$$\text{Depreciacion anual} = \frac{\text{Valor del Activo}}{\text{Vida Util del Activo}}$$

Estos activos también pueden tener una amortización, este concepto puede ser un poco confuso, ya que amortización tiene dos significados diferentes, dependiendo de si se usa sobre un activo o sobre un pasivo. Sobre un activo intangible, la amortización es la depreciación de dicho gasto preoperativo, mientras la amortización de un pasivo se refiere al pago progresivo de un préstamo.

2.3.3.4.2 Gastos Preoperativos

Estos gastos preoperativos son necesarios para poner en marcha al modelo de negocios, representan la sumatoria de los costos de producción, costos administrativos y costos de comercialización en los que incurre la empresa y dan como resultado los costos totales.

Para Farro & Tello, (2019), después saber cuáles son los costos totales es necesario identificar el punto de equilibrio del proyecto, esto va a indicar cual es la cantidad mínima de productos o servicios que se deben comercializar para no tener pérdidas, es decir cubrir la totalidad de los

costos. Con esta cantidad el negocio no pierde ni gana dinero, es una métrica de referencia para el volumen mínimo de venta. Para poder obtener el punto de equilibrio es necesario previamente conocer el margen de contribución, lo que es la diferencia entre el precio de venta y los costos variables de producción.

Entonces, siguiendo la idea del párrafo anterior, para obtener el punto de equilibrio necesitamos el margen de contribución y para saber esto necesitamos hacer un doble clic en el precio de venta, los costos totales ya lo habríamos obtenido de las inversiones y del capital de trabajo. Al enfocarnos en el valor de venta, el precio se puede establecer haciendo foco en el valor de venta, este valor está compuesto por el costo total unitario más la ganancia deseada:

Ecuación 5: Valor Venta

$$\text{Valor Venta} = \text{Costos Directos} + \text{Gastos Indirectos} + \text{Ganancia}$$

Ecuación 6: Precio

$$\text{Precio} = \text{Valor de Venta} + \text{IVA}$$

2.3.3.4.3 Flujo de Caja

Flujo de caja es la herramienta que se utiliza para mostrar los ingresos generados por una propuesta de valor menos los egresos de efectivo de una empresa. En base a esta información, la empresa puede tomar decisiones

adecuadas respecto a políticas sobre los recursos financieros, como son el use del efectivo o decisiones de financiamiento. Se tienen dos tipos de flujo de caja: flujo de caja financiero y flujo de caja económico. Siendo el flujo de caja financiero el que junta los movimientos de inversiones y financiamiento requeridos por la empresa, sin tener en cuenta los impuestos, es decir, contempla los ingresos y egresos, el financiamiento de terceros o accionistas, para dar como resultado la liquidez que tiene el modelo de negocios para un periodo de tiempo. Mientras que el flujo de caja

económico está conformado por los ingresos y egresos que se generan por la actividad económica de la empresa, sin tener en cuenta los costos de financiación.

Ecuación 7: Flujo financiero

$$\text{Flujo Financiero} = \text{Flujo Economico} + \text{Ingresos por Prestamos} - \text{el pago por el prestamo}$$

Ecuación 8: Flujo económico

$$\text{Flujo Economico} = \text{Total Ingresos} - \text{Total Gastos}$$

2.3.4 Indicadores Financieros de Evaluación

2.3.4.1 VAN y TIR

VAN es el valor actual neto, que proviene de los flujos futuros que se presume que va a generar el proyecto aplicando una tasa de interés para su descuento, menos la inversión inicial para poner en marcha el plan de negocio. Como se trata de flujos futuros de ingresos, estos se deben llevar a un valor actual, por eso se aplica una tasa de interés.

Ecuación 9: VAN

$$VAN = -S_0 + \sum_{t=1}^n \frac{S_t}{(1+i)^t}$$

Donde:

S_0 = Inversión inicial

S_t = Flujo de efectivo neto del período t

i = Tasa de descuento

En base al resultado de la VAN, se puede dar 3 casos, que VAN sea mayor a 0, entonces se puede aceptar, que VAN sea menor que 0 y se recomienda rechazar el proyecto y que VAN sea igual a 0,

en esos casos se necesita mayor estudio.

Otra herramienta utilizada para el análisis de proyectos es la tasa interna de retorno, es una tasa que genera que la VAN sea igual a 0. Es decir que marca el piso máximo que puede tener la tasa de descuento. Siendo que, si la TIR es mayor que “i”, se puede aceptar, TIR menor a “i” se debe rechazar, y, por último, TIR igual a “i”, es indiferente y se necesita mayor detalle.

Existen otros indicadores para la evaluación de un proyecto, como ser el periodo de recupero, y es utilizado para evaluar la liquidez que se va a generar identificando cuantos periodos van a ser necesarios para recuperar la inversión inicial. Este es el periodo de recupero simple y tiene en consideración los flujos de ingresos estimados, pero no considera la tasa de descuento, en cambio el periodo de recupero descontado toma los flujos de ingresos netos descontados para obtener el número de periodos necesarios para recuperar lo invertido.

Ecuación 10: Periodo de recupero (PDR)

$$PDR = a + \frac{(I_0 - b)}{F_t}$$

Donde:

a: Es el número del periodo inmediatamente anterior hasta recuperar al desembolso inicial

I₀: Es la inversión inicial del proyecto

b: Es la suma de los flujos hasta el final del periodo «a»

F_t: Es el valor del flujo de caja del año en que se recupera la inversión m

(Farro Mendoza & Tello Berenstein, 2019)

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Descripción de la Metodología:

Para realizar el análisis de la industria donde se mezcla la tecnología para el desarrollo de aplicaciones con el entretenimiento en *streaming*, se va a recurrir a fuentes de información públicas para realizar el diagnóstico del micro y macroentorno, también se van a utilizar páginas del gobierno y organizaciones mundiales en conjunto de estadísticas públicas.

Este proceso de investigación buscara identificar los principales agentes que pueden influir en los bloques claves del modelo. Las herramientas seleccionadas para esta investigación son el PESTEL para el macroentorno y las 5 fuerzas competitivas de Porter para el microentorno. Con la información recabada por estas dos herramientas, en conjunto con la herramienta FODA se puede realizar un diagnóstico de la situación actual, se identificarán potenciales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El resultado del FODA permitirá definir si se podrá ingresar al mercado o no.

Para el análisis de las viabilidades, se utilizarán la misma metodología nombrada en el primer párrafo de esta sección, fuentes de información públicas en conjunto de páginas del gobierno y organizaciones mundiales en conjunto de estadísticas públicas, con el agregado de Cámaras argentinas de comercio y entrevistas con potenciales usuarios de Córdoba, Argentina.

La estimación de las diferencias de costos se realizará mediante un análisis de los potenciales competidores y de servicios similares brindados por *influencers* a nivel nacional. También se pueden solicitar presupuestos de desarrolladores de aplicaciones y buscar estimaciones en internet para armar un marco de referencia. Con toda la información recopilada, se creará un modelo de estimación de demanda, precios óptimos y costos asociados a la implementación del modelo. Finalmente, se evaluará la rentabilidad del plan de negocios.

ANÁLISIS DEL SECTOR

4.1 Análisis Macroentorno

4.1.1 Análisis Mercado

“En la actualidad, la desaparición de la televisión analógica ya es una realidad desde principios del 2000. En los últimos 10 años la transmisión digital ha llegado de repente a las manos de todos...” (Montoto, 2021)

La transmisión digital, tiene muchas ventajas sobre la televisión tradicional. Empezando por la posibilidad de pausar contenido en vivo llegando hasta tener un catálogo de contenido a un simple clic, brindando una flexibilidad que la televisión tradicional no puede ofrecer, ya que no puede pausar contenido en vivo y su catálogo de opciones depende de que el usuario realice un *zapping* de canales. Para combatir este punto aparecieron los primeros aparatos de video, denominados *VCR*³, y fueron los primeros inicios de flexibilidad de contenido para televisores. (Montoto, 2021)

La transmisión digital tomo relevancia con la mejora y la masificación de internet. El ingreso del internet de alta velocidad permitió que se genere un cambio en las preferencias del usuario, dando por resultado una disrupción del mercado del entretenimiento, pasando de “lo que la TV pueda ofrecer” a “lo que sea que pueda encontrar en internet”. Esto se vio potenciado por incursión de Netflix y el cierre de Blockbuster, junto a la aparición de los teléfonos inteligentes que empezaron a cumplir la función del televisor, pero con la ventaja de poder ver contenido en cualquier lugar. Esto cambio completamente la forma de entretenerse y puso en peligro a la transmisión de contenido pregrabado ya que tiene que competir con el *streaming*⁴. Lo que en otras palabras significó que pequeños estudios pudieran competir con grandes canales de TV por entretener a la gente, gracias a la masividad del internet y la facilidad de acceso por parte de los usuarios. Generando un incremento en la cantidad de opciones, y opciones que son cada vez más enfocadas en los gustos específicos de los usuarios mientras estas fueron perdieron parte de la esencia de que

³ VCR: acrónimo del inglés “*video cassette recorder*”.

⁴ Streaming: se refiere a cualquier contenido de medios, ya sea en vivo o grabado, que se puede disfrutar en computadoras y aparatos móviles a través de internet y en tiempo real.

el contenido tenía que agradar a todo el mundo, dando por resultado mayor *engagement*⁵ por parte de los consumidores con las nuevas opciones. (Sociólogos, 2020)



















En 2011 Netflix ingresa a América Latina y se volvió la plataforma más usada por los consumidores llegando a superar los 42 millones de suscripciones en 2023, y para 2024 en Argentina Netflix tenía 5,937,120 suscriptores. El éxito de esta empresa incentivo a que otros agentes quieran participar de este nuevo mercado de contenido digital y tener sus propias plataformas, naciendo así en 2008 Hulu, Prime Video de Amazon en 2011, HBO MAX en 2014, YouTube TV en 2016, Apple TV+ en 2019, y para finales de 2020 tantas más como Disney+, Star+, Paramount+, etc. (Grupo Educar, 2022) (Statista Research Department, 2024) (FlixPatrol, 2025)

Para finales de 2022, Netflix tenía más 220 millones de suscriptores, seguido de cerca por Amazon Prime con más de 200 millones de suscriptores y, en tercer lugar, estaba ubicado Disney Plus con más 129 millones de suscriptores. Este crecimiento de mercado genero lo que se denomina guerra del *streaming*, aparición de múltiples empresas que competían por llamar la atención de los consumidores, generado presión sobre el líder indiscutido, Netflix. Esta guerra llevó a una competencia de precios, facilidad de obtener el servicio y principalmente por ofertas innovadoras de contenido exclusivo que pueden atraer y retener a los espectadores. El aumento de la oferta del contenido permitió que los usuarios puedan tener un universo de opciones que respondan a sus intereses, deseos y culturas de manera cada vez más específica. (Aurenty, 2022) (Pandey, 2019)

Ilustración 8: Plataformas de video en streaming

⁵ Engagement: término del inglés que se traduce como 'compromiso' o 'fidelidad'.

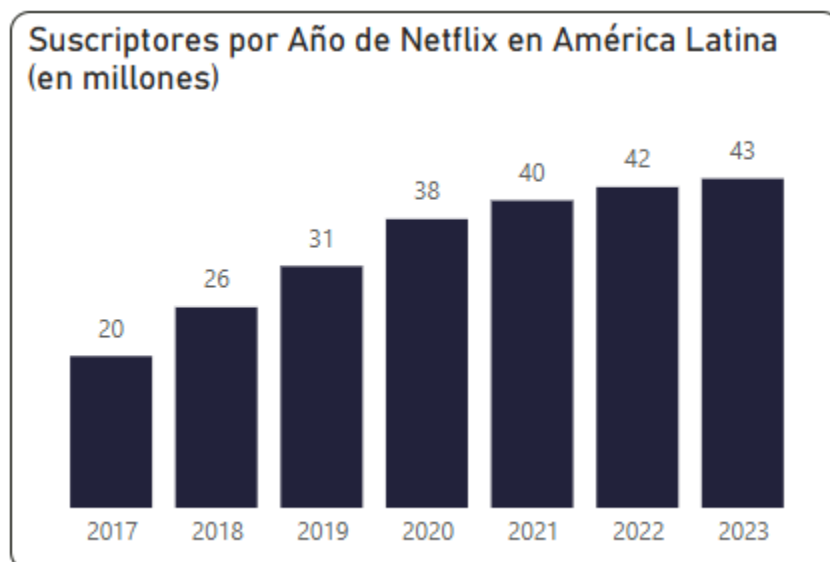
PLATAFORMAS DE VIDEO EN STREAMING

Empresas	Valor de mercado	Plataformas	Suscriptores (1T/21)
	US\$2,1 billones		40 millones (Aproximadamente)
	US\$1,6 billones		175 millones
	US\$315.300 millones		103 millones
			41,6 millones
			13,8 millones
	US\$269.000 millones		42 millones
	US\$230.200 millones		63,9 millones
	US\$218.800 millones		208 millones
	US\$25.200 millones		31 millones
	US\$18.000 millones		13 millones

Fuente: Sondeo LR Gráfico: LR-GR

Fuente: extraída de La República, (TORO, 2021).

Ilustración 9: Suscriptores por Año de Netflix en América Latina en millones



Fuente: Elaboración propia en base a “Número de usuarios suscriptos a Netflix en América Latina desde 2017 hasta 2023” de Statista 2023.

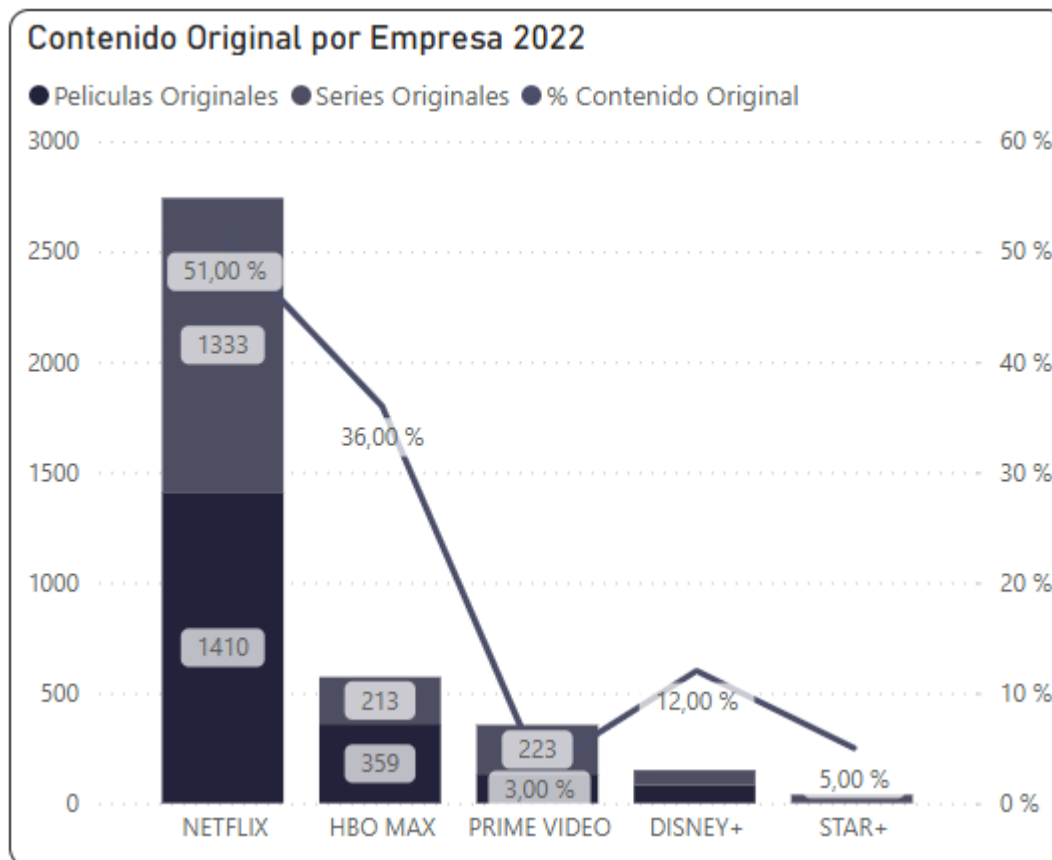
Para 2023 Netflix, aunque registraba una caída del 5%, mantenía una cuota de mercado del 44% gracias a su amplia cartelera de opciones, para América latina más de 6.000 títulos disponibles, entre series, películas y documentales, lo que permitía disfrutar de una amplia variedad de alternativas, siendo esta característica un diferenciador crucial de esta nueva industria de entretenimiento. Estos números hacen referencia a una sola compañía de *streaming* y a uno solo de los factores de la guerra del *streaming*, que es el contenido. Ya que otras compañías optaron por la fusión para ampliar la cartera de contenido, ejemplo HBO MAX se fusiona con Discovery+ y Paramount Plus, Disney+ con Star+, generando fuertes agentes con grandes carteras de contenido y con mucha variedad. (Orús, 2024) (Statista Research Department, 2024)

La idea de fusión de las diferentes compañías se origina en el aumento de contenido propio para inicios de 2022, que rondaba casi el 20% en los últimos tres años. Generando que el 46% de audiencia entrevistada para el informe de “*State of Play*” de la compañía Nielsen, indique se siente abrumada por la cantidad de servicios y plataformas, dificultando encontrar el contenido que realmente quieren ver. El volumen de oferta de contenido original de las empresas de *streaming* llegaba a más de 817.000 opciones, y dio por resultado que el 64% indicara que desearían tener un servicio que agrupe y les permita elegir desde que plataforma poder visualizar. Como conclusión

de este informe Brian Fuhrer, Vicepresidente Senior de Estrategia de Producto de Nielsen, dijo que "El *State of Play* inaugural subraya realmente el hecho de que hemos entrado en la siguiente fase del streaming, basándonos en las tendencias que hemos ido detallando sobre el streaming a lo largo de los últimos años ... No se trata sólo de que el streaming aumente año tras año. Ahora los consumidores quieren un acceso simplificado ...". (Nielsen, 2022)

Para 2022 en América Latina había más de 74 millones de hogares con internet que miraban películas o series en plataformas de streaming, siendo la principal herramienta para la atracción y retención de los usuarios el contenido original. Siendo Netflix (2743 unidades de contenido original), HBO Max (572 unidades de contenido original) y Disney+ (150 unidades de contenido original) las plataformas con mayor contenido original estrenado para 2022. De estas empresas Netflix sigue siendo, en latino América, la plataforma más mirada con 7 horas promedio por semana. Si consideramos que en promedio una película dura 2 horas, solo Netflix tuvo 2820 horas de contenido nuevo y con un promedio de 7 horas por semana le llevaría 402 semanas a un usuario poder mirar todo el contenido nuevo. Es decir, necesitaría 7 años solo para ver lo que se estrenó en 2022. Esto marca la importancia de la selección de que mirar. (Señal News, 2022) (Redacción ConverCom, 2022)

Ilustración 10: Contenido Original por Empresa 2022



Fuente: Elaboración propia en base a “Netflix, HBO Max y Disney+, las plataformas con mayor cantidad de contenido original” de ConverCom 2022.

Esto marca un claro cambio a los tiempos en que se tenía que pasar tiempo frente al televisor, en el que se tenía que esperar a que sea el horario de sintonizar el programa familiar. Los servicios de *streaming* conquistaron América Latina al punto de duplicar los suscriptores de televisión paga con 110 millones de usuarios y a nivel mundial este mercado para 2023 cerró con ingresos de 1,450 millones de dólares, lo que significará un incremento de 15.3% de manera interanual. Lo que permitió poder invertir en tecnología y que se empiece a utilizar inteligencia artificial y que está cada vez tenga un papel más significativo en la industria, ya que esta se utiliza en ámbitos de producción de contenido, en Personalización de anuncios, en Gestión de contenido y metadatos y principalmente en Recomendación personalizada, ya que la inteligencia artificial puede utilizar diferentes algoritmos avanzados para analizar el comportamiento del usuario, las preferencias de visualización y el historial de navegación. Ejemplo de Netflix que en mayo de 2016, empezó a implementar esta tecnología de inteligencia artificial para crear una experiencia personalizada

superior para sus consumidores suscritos con el objetivo de mejorar la experiencia del usuario, mientras obtenía una gestión con mayor eficacia y eficiencia del contenido para obtener una mejor retención de los usuarios, un mayor compromiso de los mismos y la posibilidad de anticiparse a los constantes cambios en la demandas de los consumidores y así mantenerlos satisfechos. (Fractal Media, 2023) (Nielsen, 2022) (Statista Research Department, 2024)

En Argentina el mercado de las Over-the-top (OTT⁶) es un mercado que está en crecimiento, pero que este análisis fluctúa dentro de los diferentes análisis y muestra una oportunidad, ya que en 2021 el mercado de las OTT logro crecer un 23%, pero que representaba una baja en relación con el 35% de crecimiento en 2020, lo que ubicaba a Argentina como uno de los mercados más chicos de Latinoamérica, con ingresos de US\$79.100 millones (sin incluir la publicidad en OTT). Mientras que nuevos análisis proyectan que para finales de 2024 valores de US\$919,80 millones, estos valores incluyen los ingresos por publicidad dentro de las OTT, siendo estos casi un 50% de los ingresos de este mercado. Este crecimiento de los ingresos se genera por el alto volumen de suscriptores que tienen estas plataformas y que continúan con un crecimiento constante de 9,63% en sus proyecciones, con lo que se puede estimar una cantidad de usuarios suscritos para 2029 cercanos a 10 millones de personas, que en relación con el último censo nacional (46.044.703 de personas) representa aproximadamente un 20% de la población actual. (Statista, 2024) (PWC - Argentina, s.f.)

Esto marca una tendencia de alto consumo en Argentina, llevando a que este sea uno de los países Latinoamericanos que mayor consumo de este streaming posee, habiendo en el país más de 98 plataformas ofreciendo películas, series y contenido en vivo, mientras que la agencia BB-Multiscreens en un estudio en América Latina detecto 235 plataformas, 475.000 películas disponibles y 84.000 series para ver con sus diferentes temporadas. (Redacción - GPS Audio Visual, 2021)

El crecimiento tanto de los ingresos para este mercado, como la gran cantidad de plataformas que participan se puede explicar por varios factores, entre los que destacan, el aumento y masificación del internet de alta velocidad, potenciado por los avances en la tecnología y en la globalización, y

⁶ OTT: Son aplicaciones que ofrecen contenido de video a través de internet en lugar de televisión por cable.

principalmente por el crecimiento de la demanda de contenido *on-demand*⁷ y personalizado que se ofrece en las diferentes plataformas. (Yellowbrick, 2023)

Este contenido personalizado se volvía una de las principales claves dentro de las plataformas de streaming, ya que las principales empresas apostaron a la creación de contenido original, tanto series como películas, para diferenciarse del resto de competidores y buscar ampliar su cuota de suscriptores. Aunque esto puede derivar en una saturación de mercado, ya sea por entrada de más competidores lo que puede generar un aumento en la fragmentación del contenido a través de las diferentes plataformas, derivando en una en que los consumidores se vean afectados por “subscription fatigue⁸”. Generando una posición donde los diferentes competidores de este mercado van a tener que tomar decisiones para mantenerse competitivos, ya sea mediante las ofertas únicas o innovadoras de contenido para que atraigan o retengan a los consumidores o buscar maneras de diferenciarse del resto de plataformas. Un claro ejemplo de esto son las diferentes decisiones que tomo *The Walt Disney Company* en relación con sus plataformas de contenido, tanto Disney+ como Star+. Siendo, por ejemplo, Star+ la primera plataforma en incorporar a sus catalogo on-demand contenido en vivo con la incorporación de ESPN en agosto de 2021, lo que dio como resultado una transformación en cómo se puede acceder al deporte y a la misma plataforma. Pero lejos de conformarse con eso, Disney, decidió unificar sus plataformas en un sola y en julio de 2024, unifico los contenidos de Star+ dentro de Disney+, generando una plataforma que atraiga a todos los géneros, a todas las edades y a todos los gustos por su amplitud de alternativas de contenido consolidadas en un solo lugar. (Yellowbrick, 2023) (Napoli, 2021)

Esta evolución del contenido generó lo que se denomina el auge del contenido OTT verticalizado, esto está marcado por una evolución significativa en la forma en que se distribuye y consume el contenido en las plataformas de streaming. Esta tendencia se centra en la creación y distribución de contenido específico y enfocado en audiencias particulares o nichos de mercado.

⁷ On-demand: en inglés. Hace referencia a contenido disponible cuando el cliente quiere o solicita algo. Es decir que puede verse en cualquier momento.

⁸ Subscription Fatigue: en inglés. Concepto que describe en los usuarios una fatiga a las suscripciones generada por un exceso de alternativas.

En lugar de ofrecer una gama amplia y general de contenidos, las plataformas OTT verticalizadas se especializan en áreas temáticas específicas, como fitness, cocina, música, educación, bienestar, entre otros. Estos servicios se esfuerzan por satisfacer las necesidades y los intereses únicos de segmentos específicos de la audiencia. La clave del éxito en este modelo radica en la personalización y la especialización del contenido

(Fractal Media, s.f.)

4.1.2 Análisis Tecnológico

Un factor muy relevante en el mercado que se debe tener en consideración es el impacto de la tecnología. Esto es por varias razones, partiendo por el impacto que tuvo la aparición del internet de alta velocidad, lo que permitió, por un lado, que en cuestión de segundos cualquier dispositivo móvil e inteligente pueda tener acceso a cualquier tipo de contenido por streaming. Y, por otro lado, mejorar la calidad del contenido transmitido. Y al tratarse de un mercado digital, la tecnología que lo afecta está en constante evolución y las tendencias tecnológicas lo son agentes cruciales en este mercado.

De las principales tendencias tecnológicas la más relevante para la industria del entretenimiento por streaming es la Inteligencia Artificial. Desde su integración a las plataformas OTT, se vieron grandes cambios, iniciando con producción de contenido por parte de la inteligencia artificial, pasando a la gestión eficiente del contenido gracias a la velocidad de procesamiento de información, para terminar en una mejora de la experiencia del usuario por las recomendaciones altamente personalizadas.

Por otro lado, las plataformas de streaming tienen a disposición el uso de la Inteligencia Artificial generativa mezclada con *machine learning* y redes neuronales para la creación de contenido original. Esto da como resultado un aumento significativo en la capacidad creativa, en la velocidad del desarrollo de ideas y en el volumen de las producciones del contenido, ya que las Inteligencias Artificiales pueden trabajar de manera simultánea en múltiples alternativas de ideas o guiones revolucionarios. Esto también impacta en los costos y en los tiempos que anteriormente eran más elevados, y esto no es solo para la creación del contenido, sino que esta tecnología se puede usar para gestionar las carteras de contenido que tienen las plataformas mejorando su eficiencia. Ya que

las nuevas tecnologías pueden procesar grandes volúmenes de información y así etiquetar, catalogar y gestionar los metadatos de manera automatizada. Perfeccionando los sistemas de recomendaciones y las búsquedas realizadas por los usuarios.

Que las plataformas OTT tengan sus metadatos eficientemente organizados, no solo impacta en los sistemas de recomendaciones y las búsquedas realizadas por los usuarios, sino que permite realizar recomendaciones altamente personalizada mediante el uso de algoritmos avanzados que analizan el comportamiento del usuario, cuáles son sus preferencias y que es lo que ya vio en la plataforma, estas recomendaciones altamente personalizadas impactan de manera positiva en como el usuario interactúa y siente la experiencia de uso de la plataforma. Pero así, como se puede recomendar contenido, estos metadatos se pueden utilizar para dirigir anuncios hiper personalizados y teledirigidos a un espectador mucho más receptivo a esta publicidad. Marcando una oportunidad de ampliar el negocio y mejorar las fuentes de ingresos para estas plataformas.

La integración de la Inteligencia Artificial en las plataformas OTT impacta directamente en la experiencia del usuario, generando una mejora de esta, mientras brinda la posibilidad de gestionar de manera más eficaz y eficiente del contenido. Esto se traduce en una mayor retención de espectadores, un mayor compromiso y la posibilidad de anticipar y satisfacer mejor las cambiantes demandas de los consumidores, mientras se suman los potenciales cambios tanto, de contenido, como de la publicidad, como de hasta la adaptación de las interfaces de las plataformas. Para ser más cómoda y atractiva para cada usuario en base a sus gustos.

Otro avance tecnológico que está empezando a impactar en este mercado, es el uso de *Blockchain*⁹ para seguridad y transparencia de los derechos de contenidos. Esto se debe a que estas tecnologías son descentralizadas y les permiten a los usuarios poder distribuir contenido de manera segura y sin la necesidad de que intervengan intermediarios, ni para su distribución ni para su aprobación. Lo que impacta en la reducción de costos de generación de contenido, en la velocidad logística y en la seguridad de este contenido. Mientras brinda protección a los derechos de autor y protección

⁹ Blockchain: Palabra en inglés para describir un tipo especial de base de datos que se organiza en bloques de datos, manteniéndose en una red descentralizada de computadoras.

de la marca, dando grandes ventajas gracias a estos contratos inteligentes.

El uso de esta tecnología también permite nuevas formas de monetizar este mercado, tanto la forma de generar ingresos, como las formas de pago a los diferentes colaboradores, esto se logra integrando NFTs¹⁰, criptomonedas, billeteras virtuales o creando *marketplace*¹¹ donde las organizaciones pondrían NFT en base a series o películas de contenido original o icónico, funcionando como instrumentos financieros o coleccionables virtuales. (Fractal Media, s.f.) (Mordor Intellingence, s.f.)

Con estos avances tecnológicos, para los próximos años se proyecta un incremento significativo en los ingresos de plataformas de video con publicidad. Lo interesante es cómo la industria del streaming va transformado su enfoque: de promocionar sus plataformas como libres de anuncios molestos a considerar la publicidad como una fuente esencial de ingresos.

Un ejemplo notable es Netflix, una empresa que, en sus primeros 25 años, rechazó completamente la publicidad. Sin embargo, en 2022, lanzó un nivel de servicio con anuncios a un precio más bajo en determinadas regiones, al mismo tiempo que elevó el coste de la versión sin anuncios. Para mayo de 2023, Netflix anunció que su servicio con publicidad ya había captado cerca de 5 millones de suscriptores, marcando un cambio estratégico que otros competidores están siguiendo de cerca. Otro ejemplo de esto surge con la integración de Disney+ con Star+ y el lanzamiento de diferentes tipos de suscripciones, con y sin publicidad.

En la industria global del video OTT se prevé un crecimiento a un ritmo anual del 8,4% hasta alcanzar los 116.500 millones de dólares entre 2022 y 2027. El modelo de video a la carta por suscripción (SVOD¹²), que ha sido el motor principal de la expansión de la transmisión en la última década, continuará siendo el principal generador de ingresos en el ámbito OTT. Pero esto levanta puntos de mucha relevancia en relación a la seguridad y manejo de la información, y los entes más

¹⁰ NFT: Siglas en inglés para activos digitales únicos y no intercambiables que representan la propiedad o autenticidad de un contenido digital, como imágenes, videos o archivos de audio.

¹¹ Marketplace: Palabra en inglés para una plataforma en línea que conecta a compradores y vendedores.

¹² SVOD: Siglas en inglés para suscripción a videos por demanda.

relevantes son *General Data Protection Regulation (GDPR)* y *California Consumer Privacy Act (CCPA)* que definieron las bases más relevantes para las regulaciones referidas a la protección de datos y la privacidad de los usuarios, siendo fundamental tener siempre en consideración que las plataformas OTT cumplan con estas regulaciones y verificar que estas protejan la información personal de sus usuarios.

4.1.3 Análisis Legal

Si bien en Argentina la industria del desarrollo de aplicaciones móviles no está centralizada en un único ente regulador específico, si existen regulaciones globales que afectan a esta industria y también hubo algunos proyectos de ley, lo cual muestra una intencionalidad del gobierno argentino de generar un marco que afecte a esta industria en desarrollo. Uno de los principales proyectos relacionados con esta industria fue el de “Régimen Legal para la Utilización de Aplicaciones Digitales (Apps) y de Sitios Web”, el cual buscaba regular tanto las aplicaciones digitales como los sitios web utilizados para brindar servicios profesionales. Para lograr esto se destacaban la creación de registro público nacional para aplicaciones y sitios web donde se habilitaba poder brindar servicios profesionales por plataformas digitales dentro del territorio argentino, declarar la protección de datos personales y los derechos a usuarios y consumidores de servicios profesionales de manera digital como un hecho de orden público.

Solo es un proyecto de ley presentado en 2019 que muestra un interés hacia la concentración de la regulación en un ente público, y puede representar un riesgo, tanto como si hay un ente como la misma falta de regulación para la industria.

Por otra parte, Argentina si tiene una ley digital que fue sancionada en 2014, donde se declara que el desarrollo de tecnologías asociadas a la comunicación y telecomunicaciones son de interés publica y se debe garantizar una neutralidad de las redes para garantizar un acceso equitativo.

Por último, esta industria si tiene regulaciones globales que tener en cuenta. Estas regulaciones protegen a los creadores/diseñadores de aplicaciones móviles con derechos de autor y patentamientos. Cuidando las ideas originales, invenciones nuevas, útiles, no obvias e inventivas mientras también cuida los códigos fuentes, gráficos y diseños de una aplicación móvil. Otro aspecto a cuidar es la privacidad y seguridad de los datos dentro de las aplicaciones, como las aplicaciones móviles recopilan una gran cantidad y variedad de datos personales de los usuarios, se tiene la obligación de proteger estos datos de la pérdida, el uso indebido o la divulgación no

autorizada, está definido por un marco legal de la Unión Europea y se debe cumplir lo definido por las leyes de privacidad y seguridad de datos aplicables dentro del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD). Otro aspecto para considerar son los acuerdos de licencia y los términos de uso que establecen los términos y condiciones para que los usuarios sepan cómo pueden utilizar una aplicación móvil, y deben estar redactados de conformidad con las leyes aplicables para lograr ser claros y concisos. Otro aspecto importante es que la manera en que se generan ingresos de las aplicaciones se realice de manera legal y dentro de los marcos de regulaciones aplicables, ya sea por la inclusión de publicidad dentro del software, incluir la posibilidad de comprar contenido dentro de la misma plataforma o ingresos mediante el pago de una suscripción.

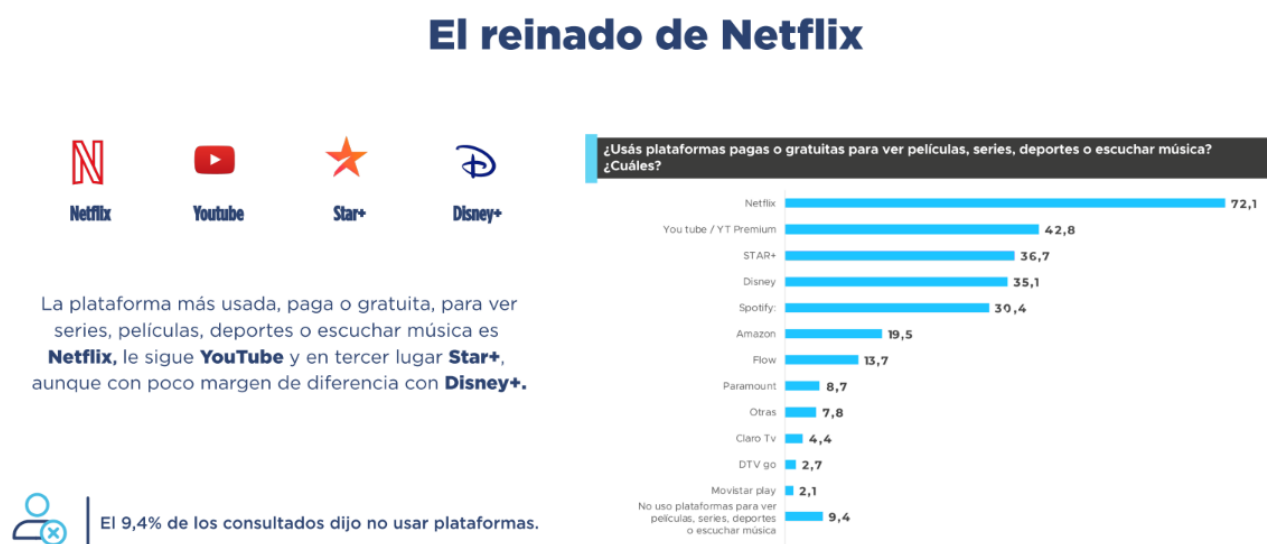
4.1.4 Análisis Social

La Fundación COLSECOR realizó un estudio enfocado en las “Tendencias y Consumos Digitales en Argentina” durante el 22 de septiembre al 5 de octubre del 2023. Dentro de los principales ejes de trabajo se destaca el hábito de consumo, formas de consumo y tipo de consumo. Las principales conclusiones respecto a estos ejes es que el 90,8% de las personas encuestadas indicaron que en internet el principal hábito de todos los días es ingresar a las redes sociales, seguido con el 78,3%, las personas indicaron que ingresan a sitios web varios, mientras que “escuchar música” estuvo dentro de las preferencias del 71,1%. En relación con el consumo diario de contenido audiovisual por streaming se destaca que el 39,9% de las personas entrevistadas lo realiza, principalmente las mujeres y las personas jóvenes. Mientras que los canales de TV abierta o por cable, son los varones y las personas adultas quienes mayor medida ven televisión de esa manera. Otra consideración es que el 80,4% de la muestra consume al menos algunas veces al mes contenido audiovisual por streaming.

Frente a la pregunta ¿Qué contenido audiovisual consumís y con qué frecuencia?, la mayor parte de las personas encuestadas indicó que consume con más frecuencia series y películas (61,6%), seguido de los noticieros e informativos (52,7%) y de las transmisiones deportivas (34%). Siendo las mujeres adultas con estudios universitarios quienes consumen más películas y series, en tanto noticieros e informativos son preferidos más por varones adultos que no completaron los estudios universitarios. Las transmisiones y programas deportivos son preferidos por los varones.

Por otro lado, en relación con las inversiones digitales (incluye gastos en plataformas o el abono de internet o cable) de los próximos meses, se encuentran opiniones divididos y similares ya que el 30,9% de personas responden que no saben cómo serán sus inversiones en prácticas digitales, mientras que el 28,1% indica que va a realizar una reducción de sus gastos y un 26,5% piensa en aumentar sus gastos. Solo un 14,4% no consume. De estas personas el 64,8% indica que creen que sus prácticas y consumos culturales serán prioritariamente digitales, fragmentarios, diferidos y compartidos (frente a consumos analógicos, enteros, sincrónicos y en soledad, con 35,2%). (Fundación COLSECOR, 2023)

Ilustración 11: El reinado de Netflix



Fuente: extraída del Estudio sobre Tendencias y Consumos Digitales en Argentina. (Fundación COLSECOR, 2023)

Según el informe del INDEC “Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH” de 2022, se obtiene la información de que el 90,4% de los hogares argentinos tienen acceso a Internet, también se pueden identificar hábitos y formas de consumo de la población (de 4 años en adelante), marcando que el 87% esta usa internet, que el 88% usa celulares (siendo que el mayor uso de Internet y celulares se da en jóvenes entre 13 y 29 años) y que solo el 42% usa computadoras. Haciendo foco en la provincia de Córdoba, el acceso a internet es del 89%, por debajo de la media país, y los habito de consumo de la población también caen un poco por debajo de la media nacional

salvo el uso de computadoras que es del 43%, ya que el consumo de internet es del 84%, 86% del uso de celular. También se puede destacar que quienes usan más computadoras e internet tienen un nivel de educación universitario y que hombres y mujeres muestran diferencias mínimas en el uso de TIC, con un leve predominio masculino en el uso de computadoras, pero que los dispositivos más utilizados para acceder a tecnologías de información y comunicaciones son por amplio dominio para los celulares, superando incluso a las computadoras y *tablets* en todos los grupos demográficos. Lo que nos permite concluir es que en todas las regiones del país hay una gran aceptación a las tecnologías móviles, pero que, si hay una brecha del uso tecnológico en base al nivel educativo y edad, lo que puede afectar el consumo de plataformas digitales y streaming. (INDEC, 2022)

Otro informe relevante para el análisis social es “Panorama del Streaming y tendencias de consumo en América Latina” realizado por COMSCORE en 2024. De este trabajo se puede destacar que, en Argentina, la Televisión Conectada¹³, tiene un alcance del 61% de los espectadores, esto la ubica como uno de los países líderes de Latinoamérica, dentro de esto se puede distinguir que el dispositivo dominante para el consumo de video bajo demanda y con publicidad son los Smart TVs con un 94%, servicios de los cuales se destacan YouTube, Pluto TV y The Roku Channel. Mientras que los smartphones siguen siendo relevantes para el streaming digital, con un 88% de usuarios que los utilizan. Estos consumos digitales vienen en aumento, registrando un crecimiento del 44% entre enero y octubre de 2023 y se puede identificar una aceptación al contenido con publicidad en estos consumos, lo que pueden brindar muchas alternativas a futuro, principalmente con la alta segmentación e identificación de público objetivo, la incorporación de Modelos de negocio híbridos, entre publicidad y contenido gratuito, ya que el 32% de consumidores prefiere servicios con publicidad antes que opciones más costosas sin ella. (COMSCORE, 2024)

Por otro lado, un detalla un informe realizado por el Observatorio Audiovisual del Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA), a partir de datos del Instituto Nacional de

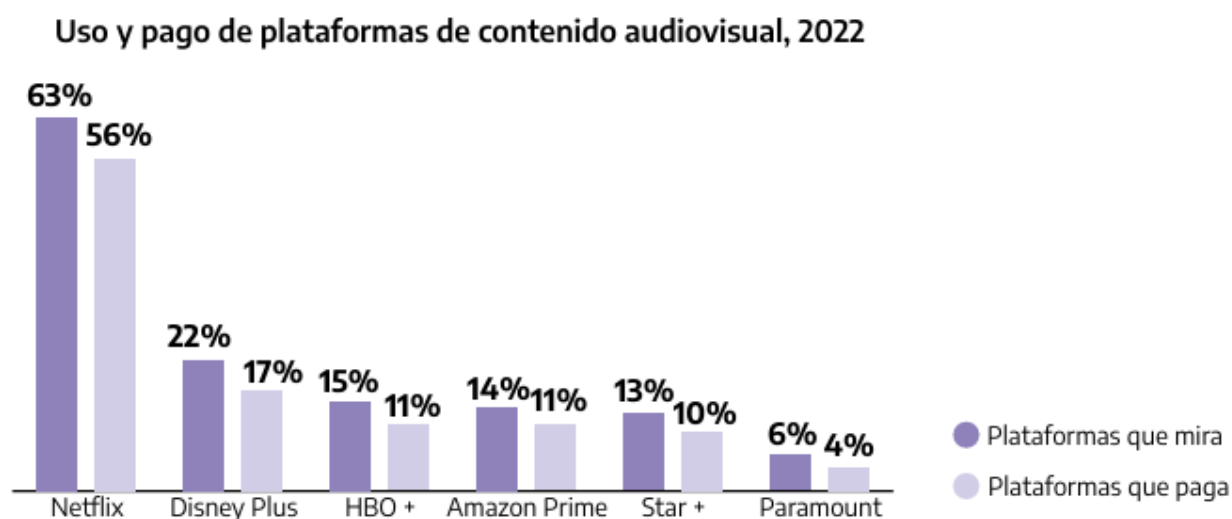
¹³ Televisión Conectada: se define como Televisión Conectada a cualquier contenido audiovisual, ya sea película, serie o video, transmitido a un televisor mediante dispositivos como Smart TV, streamingstick, consola de videojuegos o set-top box (como decodificador o receptor de cable).

Estadísticas y Censos (INDEC) que abarcan el período entre 2016 y 2021, señala que “(...) los hogares argentinos gastan más de 300 millones de dólares anuales en servicios de streaming (...)”. Llevando esto a números concretos, los argentinos en total gastan una suma que llega hasta los 300.090.294 dólares al año por la importación de servicios de streaming y otras plataformas digitales. De las cuales se destacan Netflix, Spotify, HBO Max, Disney Plus entre las plataformas de streaming disponibles. (Saavedra, 2022)

4.1.4.1 Tendencias culturales:

En base a los resultados de la Encuesta Nacional de Consumos Culturales realizado por el Ministerio de Cultura Argentina y llevado a cabo por el Sistema de Información Cultural de la Argentina en 2022. Se destaca un aumento del consumo de contenidos audio visuales en plataformas de un 41% en 2017 a un 65% en 2022, dando un crecimiento mayor al 50% en ese periodo. También se puede identificar que el 59% de la población paga algún tipo de abono o suscripción para poder visualizar contenido en estas plataformas, mientras que solo un 3% de la población busca descargar contenidos audiovisuales desde internet para poder visualizarlos.

Ilustración 12: Uso y pago de plataformas de contenido audiovisual



Fuente: extraída de Encuesta Nacional de Consumos Culturales 2013/2023. (Ministerio de Cultura, 2023)

A nivel nacional, los géneros del contenido que elige la gente para consumir tienen una distribución muy pareja, destacándose el género de acción con un 48%, seguido de la comedia con un 40%. Pero lo relevante no es que consume, sino como selecciono lo que consumió, y se puede observar una distribución pareja entre:

- La eligió al momento – 18%
- Recomendación de amigos o familiares – 16%
- Vio una publicidad – 12%
- Se la sugirió la plataforma – 8%
- Comentarios en redes sociales – 3%

(Infobae, 2023) (Ministerio de Cultura, 2023)

4.1.5 Análisis Económico

Un análisis económico en Argentina es complejo, ya que los niveles de inflación postpandemia son de valores muy altos, para 2021 fue de 51%, para 2022 95%, para 2023 211%, para 2024 118% y para 2025 se proyecta un 56%. Esto impacta directamente en dos aspectos claves de cualquier organización, su estructura de costos y la definición de sus precios, ya que los proveedores van a generar un constante ajuste de sus valores por sus servicios y esto se traslada a un ajuste del precio para mantener o proteger el margen de utilidad de las organizaciones. Pero se puede destacar que con el cambio de gobierno a finales de 2023 en base a sus medidas económicas implementadas consiguieron frenar y empezar a reducir los valores de inflación. Con este contexto, dentro de las principales variables económicas se puede identificar que la tasa de interés para préstamos personales se ubica en 70%, una baja de este indicador, generando que se pueda incentivar y facilitar los accesos a créditos, pero con costos financieros elevados para una apertura de negocio. Otra de las medidas aplicadas por el gobierno que es relevante es la liberación del cepo cambiario, lo que permite clarificar el tipo de cambio oficial con las principales alternativas para la obtención de dólares americanos como lo son el dólar Blue y el dólar MEP, dejando un valor oficial de \$1.174,17¹⁴ por USD 1. Aunque esto le da más estabilidad al tipo de cambio, esta medida no deja de tener una banda de valor definida por el gobierno, siendo \$1.000 el piso mínimo y \$1.400 el techo máximo, este permite que se pueda tener cierta volatilidad cambiaria que afecta los costos de

¹⁴ Tipo de cambio capturado el 25/04/2025 de la página del Banco Central de la República Argentina.

tecnologías importadas y los márgenes operativos que pueda tener una organización. (Estudio Del Amo, 2025) (Banco Central de la Republica Argentina, 2025)

Si bien a contexto de política y economía, en Argentina se puede ver mejoría a nivel indicadores, a nivel población, el salario promedio pudo recuperarse levemente tras su caída en pandemia y postpandemia, alcanzado valores entre USD 600-650 mensuales. Pero eso no representa que se haya estabilizado o recuperado el poder adquisitivo. Esto en conjunto de la voracidad de la inflación en Argentina, lleva a que el consumidor tenga que ser cuidadoso a la hora de definir cómo administrar su dinero, lo que impacta sus decisiones de consumo como pueden ser que servicio de internet usar, que plataforma de *streaming* mantener. Si a esta disminución del poder adquisitivo, se la acompaña con una caída del PBI como durante 2023 genera una retracción del consumo general y también digital, lo que da como resultado disminución de suscripciones y aumento de búsqueda en alternativas gratuitas o más baratas. (Pace, 2024)

4.1.6 Análisis Ecológico

La creciente demanda de servicios *streaming* y de servicios digitales plantea varios desafíos ambientales de importancia. De los cuales se pueden destacar dos ejes principales. Por un lado, el consumo energético que necesitan los nuevos servidores y sus centros de datos correspondientes, a mayor cantidad de información, mayor es la necesidad energética. Y por otro, la gestión de los residuos electrónicos, es decir los equipos de tecnología (computadoras, *tablets*, celulares, etc.), que quedan obsoletos ya se por le evolución de la tecnología por una mala gestión de su vida útil.

Entonces, la evolución agigantada de las tecnologías de comunicación conlleva también tener que enfrentar problemáticas ambientales, ya que estos avances requieren insumos para poder lograrse, cada vez hay computadoras más potentes que contiene mejores capacidades y velocidades de procesamiento pero que consumen mayores niveles de energía, lo que impacta en el medio ambiente.

Dentro del mundo del *streaming*, para poder crear, mantener y gestionar una plataforma de este

contenido, se requiere estructuras masivas de almacenamiento, procesamiento y servidores para gestionar grandes volúmenes de datos. Es decir, necesitan de grandes centros de datos¹⁵ y estos consumen en promedio entre el 1% y el 2% de la electricidad mundial con una responsabilidad del 1% de la emisión de gases de efecto invernaderos. Esta huella de carbono se genera principalmente por el consumo energético de los servidores y los sistemas de refrigeración. (IEA, 2023)

Por otro lado, la gestión de los residuos electrónicos nace por la necesidad de controlar estos residuos. En Argentina, se generaron más 517 mil toneladas métricas de residuos electrónicos en 2022, posicionándose como el tercer mayor generador de este tipo de basura en América Latina y el Caribe, y generan principalmente por la renovación de equipos de oficinas y por la deficiente gestión de su vida útil ya que los eventos presenciales generan mucho *e-waste*¹⁶, eventos que suelen ser de corta duración y que utilizan equipos con años de vida funcional. Por lo que, la actividad digital relacionada con plataformas de *streaming* o desarrollo de aplicaciones, está contribuyendo, aunque de manera indirecta, en la generación de residuos electrónicos, tanto por la obsolescencia de los dispositivos internos como por el incentivo a mayor consumo digital. (Rodríguez L. , 2024)

4.2 Análisis Microentorno

4.2.1 Identificación de competidores Directos e Indirectos

Dentro del contexto del entretenimiento digital, en el cual los hábitos de consumo se ven influenciados por un constante crecimiento de las plataformas de streaming y bombardeos por las redes sociales. Identificar a la competencia es factor clave para anticipar desafíos y oportunidades. La competencia puede estar conformada por competidores directos, los cuales pueden ser plataformas cuya función principal es ofrecer recomendaciones de contenido audiovisual, y competidores indirectos los cuales son plataformas que, sin estar específicamente diseñadas para realizar recomendaciones, cumplen una función similar e influyen cuando el usuario toma una decisión sobre que contenido ver.

¹⁵ Centro de datos: Es una ubicación física que contiene la infraestructura computación que requieren los sistemas de TI, como servidores, unidades de almacenamiento de datos y equipos de red

¹⁶ E-waste: Residuo electrónico.

Un agente importante dentro de los competidores indirectos son las plataformas de streaming ya que utilizan algoritmos de recomendaciones. De hecho, en la actualidad casi todos estos servicios de streaming como Netflix, Disney+ o Amazon Prime, tiene inteligencia artificial para generar recomendaciones personalizadas para cada usuario, ninguna ofrece la posibilidad de generar una conversación con el motor de inteligencia. Por ejemplo, Netflix que fue pionero en la utilización algoritmos inteligentes para la generación de recomendaciones personalizadas por 2006, en la actualidad ya utiliza algoritmos avanzados que tienen un aprendizaje automático, profundo y continuo para poder optimizar y personalizar en mayor detalle las recomendaciones basadas en el historial de visualización del usuario, calificaciones y preferencias de género. Pero este algoritmo solo admite algunas palabras para realizar una búsqueda, no puede recibir para su funcionamiento un input de texto libre como ser un párrafo armado por el usuario que busque entablar una conversación y en base a ella generar la recomendación. Caso similar es el de Amazon Prime que utiliza un sistema que generación de recomendaciones que combina el perfil del usuario, un filtrado colaborativo y un filtrado basado en contenido; también incorporo para facilitar la navegación dentro de la plataforma lo de que denomina "*AI Topics*", que son agrupaciones inteligentes que la genera una IA. Aunque ninguna de estas plataformas es un competidor directo, sus algoritmos de recomendación representan una influencia que puede llegar a condicionar las expectativas de los usuarios respecto a la personalización del contenido. (Netflix, 2025) (Amazon Prime, 2019)

En el mercado el servicio más similar que se encuentra es la plataforma JustWatch, pero esta no deja de ser solo un motor de búsqueda, según el sitio web de JustWatch y en la sección quienes somos se describen como una plataforma que proporciona información sobre dónde ver películas y programas de televisión de manera legal (JustWatch, 2025). Destacando que son una plataforma que proporciona información, no que genera una recomendación, para que los usuarios puedan identificar dónde ver películas y/o series, es decir en que plataforma de manera legal se encuentra el contenido que se desea ver. En Argentina tienen una presencia solida ya que cuentan con una interfaz de fácil uso en la cual pueden utilizar diferentes filtros avanzados para realizar sus búsquedas y el sitio web se encuentra en español, brinda contenido localizado y genera listas de tendencias con una modalidad de uso *free business*, uso gratuito con publicidad y también existe la posibilidad de suscripción. (JustWatch, 2025)

Otra alternativa disponible en Argentina es la plataforma Stremio. Sitio web que ofrece una experiencia de entretenimiento segura, moderna y fluida. Gracias a su interfaz intuitiva y su variada biblioteca de contenido, que incluye soporte para 4K HDR, los usuarios pueden disfrutar de sus películas y programas favoritos en todos sus dispositivos. Además, su enfoque en la seguridad lo convierte en una opción ideal para una transmisión de alta calidad sin preocupaciones (Stremio, 2025). Por lo que, funciona como un centro multimedia de centralización de contenido desde múltiples servicios mediante complementos (*addons*¹⁷). Aunque su principal función no es la recomendación, si le permite al usuario poder organizar y consumir cierto contenido de manera personalizada en una sola interfaz, lo cual lo posiciona como un competidor indirecto. Su modelo de negocio es metodología *free business* con plataformas multi-lado y con ingresos mediante publicidad. (Stremio, 2025)

Hay otra plataforma que se destaca con un servicio similar y es FilmAffinity. Se trata de un sitio web donde los usuarios pueden votar y realizar recomendaciones sobre películas y series, su principal característica es la comunidad que genera entre sus miembros y fomenta la afinidad de gustos cinematográficos. No utiliza inteligencia artificial, incluso su interfaz esta poco actualizada, pero al estar enfocada y generada por los gustos de los mismos usuarios la convirtieron en una fuente confiable. Funciona con una metodología *free business*, es decir uso gratuito con publicidad. (FilmAffinity, 2025)

También existe una red social enfocada a amantes del cine, Letterboxd, la cual permite llevar un registro de películas vistas, compartir opiniones sobre las mismas y armar listas para ver a futuro. Si bien es una plataforma en inglés viene con crecimiento en Latinoamérica ya que su diferenciador es el componente social, la manera en que se generan las recomendaciones y es gracias a la interacción de los usuarios. Tiene una interfaz simple y renovada que funciona con un modelo de negocio *free business* con publicidad y también existe la posibilidad de suscripción. (Letterboxd, 2025)

¹⁷ Addons: Es un complemento o extensión, un software que se instala en un programa principal para agregar nuevas funciones y mejorar su desempeño.

En base a lo relevado, se puede concluir que plataformas como JustWatch y FilmAffinity ofrecen soluciones útiles pero limitadas en términos de inteligencia artificial aplicada, mientras que los servicios de streaming incorporan sistemas de recomendación cerrados y poco transparentes. Este escenario abre una ventana de oportunidad para una propuesta diferenciada que combine algoritmos adaptativos, validación de contenido y una interfaz accesible orientada al usuario argentino.

4.2.2 Identificación de Proveedores

Para una empresa tecnológica que busca ofrecer recomendaciones personalizadas de entretenimiento digital usando una aplicación digital, se detectan tres grandes rubros para los proveedores, que son infraestructura técnica, desarrollo de software y acceso a bases de datos de contenido. Quienes aportan la infraestructura son proveedores tecnológicos, que brindan servicios de almacenamiento, procesamiento y escalabilidad en la nube. El segundo rubro es de quienes brindan desarrollo y soporte para la creación y mantenimiento de la plataforma. Y, por último, están los proveedores de contenido para generar las recomendaciones.

4.2.2.1 Proveedores Tecnológicos

Para alojar, procesar y escalar la plataforma digital, es fundamental contar con un proveedor de servicios en la nube. Amazon Web Services (AWS), Google Cloud Platform (GCP) y Microsoft Azure lideran el mercado global. AWS ofrece una infraestructura robusta con una amplia gama de servicios con presencia mundial y soporte técnico avanzado, aunque puede implicar mayores costos ya que es el líder en el mercado de la nube. GCP se destaca por su enfoque en inteligencia artificial que, con aprendizaje continuo e innovación constante, con un funcionamiento y filosofía corporativa a favor de la sostenibilidad y políticas verdes, por lo que opera con energía libre de carbono desde 2017. Por su parte, Microsoft Azure se integra eficientemente con entornos empresariales y herramientas de productividad como Office 365, siendo ideal para soluciones híbridas. (Gil, 2025)

- AWS almacenamiento S3 a \$0.023/GB/mes.
- GCP almacenamiento a \$0.023/GB/mes
- Azure almacenamiento a \$0.021/GB/mes

4.2.2.1.1 Desarrollo y Soporte

En cuanto al desarrollo de la plataforma, las opciones principales incluyen *freelancers* locales, agencias de desarrollo de software y contratación de equipos. Los *freelancers* ofrecen costos reducidos y flexibilidad, ideales para startups en etapa inicial, pero se tiene el riesgo de que los desarrolladores tengan menor compromiso con el proyecto y puede tener mayores desafíos en la gestión del desarrollo de este. Las agencias de desarrollo software, brindan un servicio integral con equipos multidisciplinarios y experiencia en gestión de proyectos tecnológicos, pero con costos más elevados y menor flexibilidad a aplicar cambios fuera del alcance del contrato establecido. Por último, contar con desarrolladores dentro de la misma estructura de colaboradores de la organización puede otorgar mayor control, alineación estratégica y capacidad de respuesta, aunque conlleva costos fijos más elevados y una curva de aprendizaje mayor. (Vedraj, 2025)

4.2.2.1.2 Proveedores de Contenido (APIs¹⁸ Externas)

Para enriquecer la experiencia de usuario con información relevante sobre películas, series y música, se pueden integrar APIs externas como IMDB que ofrece la base de datos más reconocida a nivel mundial, aunque su uso comercial implica costos elevados (hasta \$150,000 anuales) y restricciones legales. Otra APIs externa puede ser The Movie Database que es una alternativa abierta, es decir de código libre por lo que es gratuita para usos comerciales y sostenida por una comunidad activa. Por último, incorporar Influencers del rubro de recomendaciones para que aporten información a una base de datos para alimentar las recomendaciones. (Machado, 2024)

El análisis de los proveedores revela la existencia de un ecosistema tecnológico diverso, competitivo y en constante evolución que permite diseño de varias estrategias para definir la mejor

¹⁸ APIs: son las siglas en ingles de interfaz de programación de aplicaciones. Lo que significa que son un conjunto de reglas y definiciones que permiten que diferentes programas de software se comuniquen entre sí.

opción. Tener una identificación temprana de la estratégica y gestión de los proveedores, va a favorecer a la viabilidad técnica del proyecto y también, va a permitir sentar las bases para relaciones comerciales sostenibles, alineadas con los objetivos de crecimiento y escalabilidad de la empresa.

4.2.3 Identificación de Clientes

Realizando el análisis de clientes para una plataforma tecnológica que ofrece recomendaciones de entretenimiento digital, se definen los clientes por varios criterios, empezando por el demográfico, siguiendo por patrones de consumo para definir el grado de familiaridad con la tecnología y sensibilidad frente al exceso de oferta de contenidos. Por ende, se puede realizar una segmentación preliminar: jóvenes de entre 18 y 25 años, adultos de 26 a 40 años, y adultos mayores o padres de familia, analizando sus comportamientos, expectativas y nivel de poder de negociación frente a la propuesta.

4.2.3.1 Jóvenes de 18–25 años

Este grupo de gente joven, entre los 18 y 25 años, es la población perteneciente a la Generación Z, es altamente activo en plataformas digitales, por lo que es un grupo clave, además tiene hábitos de consumo frecuente y lo realizan principalmente a través de servicios de streaming. Según NielsenIQ (2023), más del 90% de los jóvenes prefieren plataformas de Video On Demand (VOD) como Netflix, Prime Video y HBO Max, frente al 60% que opta por canales tradicionales de televisión, estas preferencias se deben a que esta generación prefiere la inmediatez del contenido, que sea accesible y personalizable. Esto los vuelve propensos al binge-watching¹⁹ o consumo compulsivo de series, fenómeno facilitado por la disponibilidad de temporadas completas en estas plataformas. Por otro lado, esta generación tiene capacidad y facilidad para cambiar rápidamente de gustos y tendencias, por lo que también lo pueden hacer entre plataformas y tiene un bajo nivel de fidelidad lo genera que tengan un alto poder de negociación. También según el estudio de

¹⁹ binge-watching: es la acción de ver varios capítulos de la misma serie de televisión de forma continua en formato digital.

NielsenIQ, este segmento en su mayoría utiliza redes sociales para complementar o descubrir nuevas opciones de entretenimiento. (NielsenIQ, 2023) (Cedillo-Zavaleta, Sandoval-Sánchez, & Rendón-Ochoa, 2024)

4.2.3.2 Adultos de 26–40 años (usuarios de streaming con criterio curado)

Los adultos jóvenes y de mediana edad también son usuarios frecuentes de servicios de streaming, aunque sus estándares para la selección tienden a ser más altos que los segmentos más juveniles. El adulto joven valora la calidad del contenido y la personalización de la experiencia, por lo que brindar una buena recomendación y personalizada sería un factor que eleve el valor percibido. Un estudio de BB Media indica que los grupos demográficos de 25 a 34 años lideran el consumo de contenidos en un promedio de al menos cinco plataformas de streaming diferentes. Este comportamiento sugiere una apertura a nuevas plataformas que ofrezcan recomendaciones personalizadas y contenido de calidad, lo que significa, una amplia oferta y al mismo tiempo una baja barrera de cambio, pero ya que segmento tiene un nivel de exigencia alto en términos de en la calidad de la experiencia esto también puede ser un factor de fidelización. (BB Media, 2023)

4.2.3.3 Padres o adultos mayores (necesidad de guía para contenidos adecuados o simples)

Los adultos mayores, aunque en menor medida, también participan en el consumo de contenido en streaming. Aunque este segmento viene mostrando un crecimiento significativamente en los últimos años. Un 20% de los mayores de 55 años ven contenidos en las plataformas de streaming de forma semanal, siendo Amazon Prime Video la más popular entre este grupo. Sus principales hábitos de consumo se caracterizan por una necesidad más clara de orientación en la búsqueda de contenido, ya sea por barreras tecnológicas o falta de tiempo. Es por eso por lo que este segmento valora la simplicidad en la interfaz y la facilidad para encontrar contenido adecuado a sus preferencias, lo que representa una oportunidad para plataformas que ofrezcan una guía clara y personalizada. Dando por resultado que el poder de negociación de este segmento es medio o bajo, ya que existe una mayor dependencia de plataformas que faciliten la navegación, reduzcan tiempo y brinden contenido adecuado (ReasonWhy, 2021)

Del análisis realizado se desprende que los distintos grupos de usuarios presentan características y necesidades diferenciadas. En general todos los consumidores de servicios de streaming tienen un poder de negociación alto, debido a que hay una gran variedad de opciones disponibles, y una gran facilidad para poder cambiar de proveedor, incluso tienen la posibilidad de utilizar periodos de prueba gratuitos para evaluar el servicio. Este contexto lleva a las empresas del rubro tecnológico a tener que generar propuestas de valor diferenciadas. Ya que, por un lado, los jóvenes quienes son nativos digitales muestran alta rotación entre plataformas y un bajo nivel de fidelidad, lo que implica un elevado poder de negociación. Mientras que los adultos jóvenes, en cambio, valoran la buena selección y la calidad de las recomendaciones, lo que ofrece oportunidades para generar lealtad a partir de experiencias más personalizadas. Por último, los adultos mayores tienden a requerir una navegación sencilla y un enfoque más guiado, lo cual representa una oportunidad para la inclusión digital con valor agregado.

4.2.4 Identificación de Productos Sustitutos

El mercado en el que se va a desenvolver la empresa tiene las siguientes herramientas o alternativas disponibles para que el público las utiliza para poder decidir qué contenido de *streaming* consumir, pero que no tienen directamente la función de realizar una recomendación personalizada. Estas herramientas o alternativas son los videos breves en TikTok o YouTube Shorts, las comunidades en redes sociales como Reddit o Twitter, y los modelos de inteligencia artificial generativa como ChatGPT o Google Bard, capaces de ofrecer listas o sugerencias en función de solicitudes generales. Se tiene que analizar su accesibilidad, nivel de personalización, calidad percibida y relevancia para los diferentes segmentos de usuarios.

Plataformas como TikTok y YouTube Shorts funcionan como sustitutos indirectos de las plataformas de recomendación, ya que ofrecen videos breves con una crítica y/o sugerencias que los usuarios pueden consumir para elegir qué ver. Estas plataformas ofrecen reseñas rápidas, listas de recomendaciones y tendencias virales que influyen en las decisiones de visualización y su contenido tiene una inmediatez y una disponibilidad gratuita en su formato que genera un acceso rápido a recomendaciones informales, alternativas muy usadas principalmente por las personas jóvenes. Sin embargo, su enfoque en contenido breve y viral puede limitar la profundidad y

personalización de las recomendaciones. Además, la calidad del contenido es variable, ya que depende de creadores individuales sin un sistema estructurado del control de calidad sobre el contenido.

En plataformas como Reddit, Twitter o principalmente Facebook existen comunidades activas que recomiendan series, películas, música o videojuegos en función de experiencias personales o tendencias. Estas redes funcionan en base a colaboración de los miembros. No obstante, su carácter informal, la falta de estructura y la dispersión de contenido limitan su capacidad de personalización efectiva, lo que puede dificultar encontrar una recomendación de manera rápida y sencilla y que este orientada a los gustos particulares del usuario. (Meneses, 2025)

Modelos de inteligencia artificial conversacional como ChatGPT, Bing Chat y Google Bard representan un sustituto emergente en el ecosistema de recomendaciones, ya que estos modelos pueden generar listas o sugerencias de entretenimiento basadas en lo que el usuario solicita, pero su precisión depende mucho de cómo se formulen las preguntas y sus respuestas pueden variar a la misma pregunta generadas en diferentes plataformas porque tienen diferentes modelos con diferentes interfaces y generan sugerencias genéricas basadas en datos limitados de cada modelo y no están integradas con bases de datos en tiempo real de catálogos, dando por resultado una experiencia diferente cada vez. A pesar de su versatilidad, todavía presentan limitaciones frente a una plataforma especializada en recomendaciones automatizadas. (Fernández, 2023)

El análisis de los sustitutos evidencia que los usuarios cuentan con múltiples alternativas gratuitas e inmediatas a la hora de buscar recomendaciones sobre contenido audiovisual, por lo que su fuerza en el sector digital es moderada. Aunque, estos sustitutos suelen carecer de una personalización avanzada que genere recomendaciones basadas en el comportamiento y las preferencias del usuario. Tampoco tienen altos estándares de calidad ni revisión de contenido generado, por lo que no hay garantía de que las recomendaciones sean de alta calidad y relevantes para el usuario. Otro punto, es que estos sustitutos no tienen una interfaz intuitiva ni organizada que pueda facilitar la navegación y la búsqueda de contenido. Por último, no tener la capacidad de integrar datos de diversas plataformas de *streaming* y bases de datos limita las recomendaciones que puede obtener el usuario.

4.2.5 Identificación de Barreras de entrada/salida

Analizando a una empresa del sector tecnológico en Argentina, se detectaron barreras que no solo incluyen aspectos legales y regulatorios, sino también desafíos técnicos, financieros y de posicionamiento de marca, los cuales deben ser identificados y mitigados para facilitar el ingreso al mercado. Dentro de los aspectos legales el marco legal regulatorio vigente tiene dos leyes relevantes la Ley de Protección de Datos Personales, número 25.326, y la Ley número 19.550 de Sociedades Comerciales. Dentro de los desafíos técnicos y financieros se detectan los altos costos tecnológicos iniciales. También hay un desafío para ingresar al mercado desde el punto de vista del *branding*.

Para establecer una empresa tecnológica en Argentina, es necesario cumplir con las normativas fiscales y registrales establecidas por la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). Esto incluye la inscripción en el régimen fiscal correspondiente, la obtención de un CUIT y la presentación de declaraciones juradas. La empresa también tiene que optar por una estructura societaria que también deberá estar registrada y cumpliendo con los requisitos específicos de su definición.

Analizando la ley de Protección de Datos Personales, número 25.326, establece los principios y obligaciones para el tratamiento de datos personales en Argentina. Toda empresa que maneje datos personales debe: inscribir sus bases de datos en el Registro Nacional de Bases de Datos, administrado por la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales (DNPDP), garantizar la confidencialidad, integridad y seguridad de los datos recolectados, y, por último, permitir a los titulares de los datos acceder, rectificar y suprimir su información.

El incumplimiento de esta ley puede acarrear sanciones administrativas y judiciales. (Proteccion de Datos, 2023)

Analizando la Ley de Sociedades Comerciales, número 19.550, esta norma establece los principios y regulaciones para la constitución, funcionamiento y disolución de sociedades en Argentina. Toda empresa que opere bajo esta ley debe: definir su tipo societario conforme a las disposiciones

legales, inscribir su constitución en el Registro Público de Comercio, cumplir con las obligaciones fiscales y contables correspondientes, y garantizar la transparencia en la administración y gestión de la sociedad. El incumplimiento de esta ley puede derivar en sanciones administrativas y judiciales, afectando la operatividad y continuidad de la empresa.

Dentro de los desafíos técnicos y financieros se detectan los altos costos tecnológicos iniciales, esto se genera porque el desarrollo de un Producto Mínimo Viable (MVP) implica inversiones en diseño, programación y pruebas. Además, es necesario considerar: la infraestructura de tecnología con orientación al diseño de experiencia de usuario (UX/UI), esto incluye los servicios de hosting, la generación y administración de las bases de datos y los costos de los servidores en la nube; la definición de las herramientas con la que se va a desarrollar la aplicación y sus licencias de uso del software; los costos de las campañas de marketing digital para ingresar al mercado y adquirir usuarios iniciales. Todos estos costos pueden variar según la complejidad del producto y el mercado objetivo.

También se presentan desafíos técnicos y financieros a medida que la plataforma crece, se requieren inversiones adicionales para poder escalar y aumentar lo de mantenimiento, esto se debe a que se tiene que optimizar la infraestructura y que le permita manejar mayores volúmenes de usuarios, a que se tiene que aumentar el equipo de soporte técnico y de atención al cliente, para poder tener actualizaciones y mejoras continuas del producto mientras se cuida de manera personalizada al usuario. La falta de recursos y la falta de acceso a financiamiento y la inestabilidad macroeconómica argentina pueden agravar estas barreras, obligando a los emprendedores a buscar alternativas como incubadoras, alianzas o capital semilla para iniciar operaciones y para poder escalar adecuadamente puede limitar el crecimiento de la empresa. (Emprende Up, 2024) (Origlia, 2025)

El análisis de casos locales como Ualá o Karvi permite observar cómo algunos *startups* tecnológicos de Argentina lograron sortear estas barreras mediante estrategias como alianzas estratégicas, enfoque por nicho y participación en programas de aceleración. Ualá es una *fintech* argentina que ha logrado un crecimiento significativo desde su lanzamiento en 2017, obtuvo una ronda de financiación de \$300 millones, está liderada por Allianz X y el gestor de fondos Alan

Howard, con una valoración a \$2.75 mil millones y su éxito se atribuye a una estrategia enfocada en la inclusión financiera y la simplificación de servicios bancarios. Mientras que Karvi está facilitando la compra de automóviles en América Latina con su mercado digital, donde se conecta a los compradores de autos con concesionarios en línea, logrando simplificar el proceso de compra/venta de automóviles mientras aporta transparencia y comodidad. Ambos casos demuestran la importancia de identificar un nicho de mercado, ofrecer una propuesta de valor clara y establecer alianzas estratégicas para superar las barreras de entrada.

Si bien los estos obstáculos identificados, tanto legales, como tecnológicos y/o económicos pueden parecer significativos, se pueden enfrentar y superar como lo muestran los múltiples casos de éxitos de *startups* argentinas que buscaron desde un inicio un cumplimiento normativo preventivo, buscaron apoyo institucional y lograron alianzas determinantes a bajo costo para formar un modelo de negocios inicial y con potencia con lo que lograron un ingreso exitosos y un crecimiento sostenido dentro mercado digital argentino e incluso latinoamericano.

RELEVAMIENTO DE CAMPO

5.1 Relevamiento de Campo

El primer paso para el relevamiento de campo es definir el tamaño de la muestra necesaria para poder analizar estadísticamente a la población de Córdoba Capital, Argentina. Según lo expuesto en el marco teórico, dentro del universo total de ciudad se tienen 1.505.150 habitantes, según el Censo de 2022. De esta población se va a definir el mercado potencial, utilizando la información obtenida por el INDEC, se puede obtener la tasa de la población que es igual o mayor a 18 años e igual o menor a 65 años es de 65%, se realiza esta segmentación pensando en lo potenciales clientes, ya que menores de 18 años van a solicitar a sus padres poder utilizar la herramienta y estos padres forman parte del segmento padres de familia y se excluyen mayores a 65 años ya que la familiaridad con la tecnología es menor y su sensibilidad frente al exceso de oferta de contenidos también es baja, dentro de la primer segmentación la tasa que al menos tiene estudios secundarios es 20%. Lo que nos da un mercado potencial igual a 197,686 personas. (INDEC, 2023)

Tabla 4: Cálculo Mercado Potencial

	N°	%
Población Córdoba Capital	1,505,150	
Población 18-65 años	973,371	65%
Población 18-65 años con al menos estudios secundarios	197,686	20%

Fuente: Elaboración propia en base al Censo 2022 elaborado por el INDEC.

Utilizando un muestreo aleatorio simple, para lo que vamos a suponer que en el universo completo de elementos todos tiene la misma probabilidad de ser elegidos como muestra, y al tener una población final mayor a los 100 mil elementos sabemos que se habla de una población infinita. Lo que nos permite utilizar la ecuación de población infinita, buscando un nivel de confianza del 92%,

podemos definir el valor de $Z = 1.75$, también vamos a seguir la recomendación del Triola para definir el valor de P y $Q = 0.5$.

Ecuación 11: Población infinita

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2}$$

n = Número de elementos de la muestra.

$$N = 973,371$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$Z^2 = 1.75^2$$

$$E = 0.05$$

$$n = \frac{1.75^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2}$$

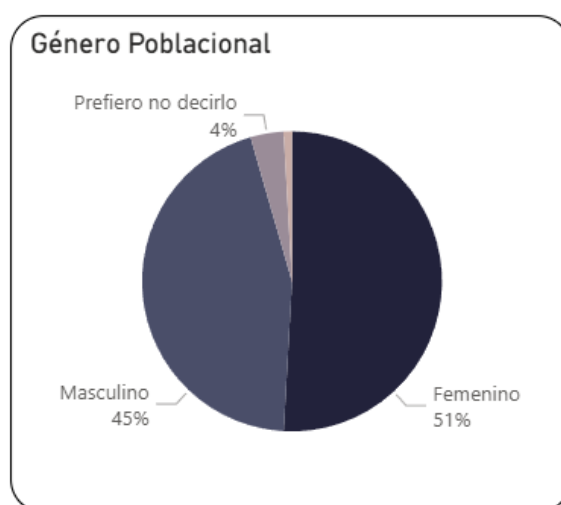
Lo que nos da una muestra de 306 personas, lo que nos garantizara una representación de la población con un 92% de nivel de confianza.

RESULTADOS DEL RELEVAMIENTO

6.1 Análisis del Relevamiento

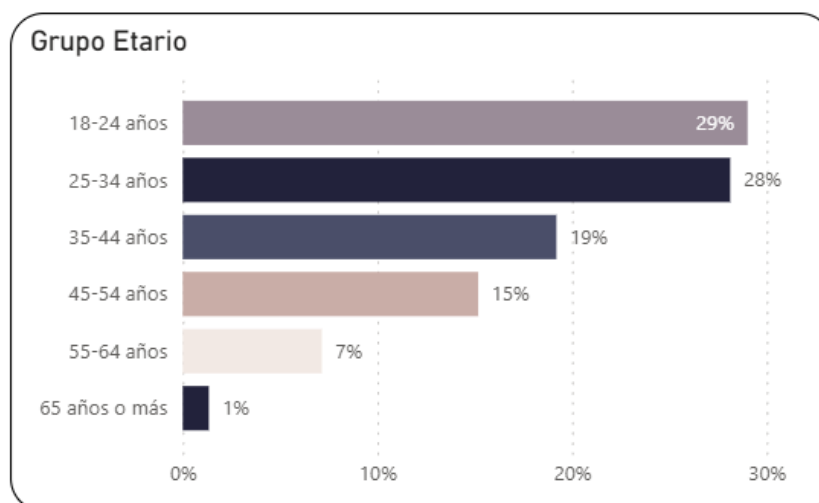
Durante el relevamiento de campo se obtuvieron 315 respuestas, donde se destaca principalmente una población joven, entre 18 y 34 el 57%, con mayoría femenina 51%, y con un 95% de al menos tener estudios universitarios.

Ilustración 13: Género Poblacional



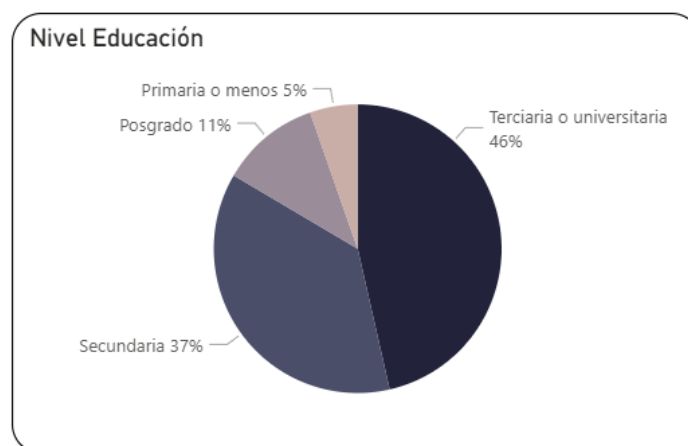
Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

Ilustración 14: Grupo etario



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

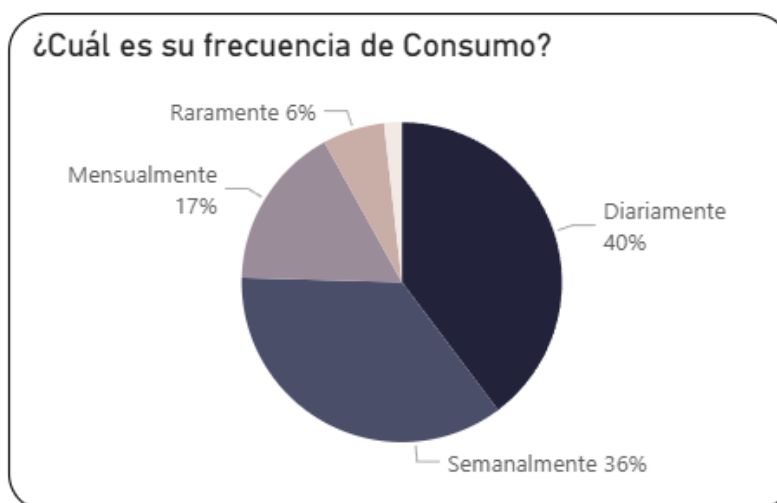
Ilustración 15: Nivel de educación



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

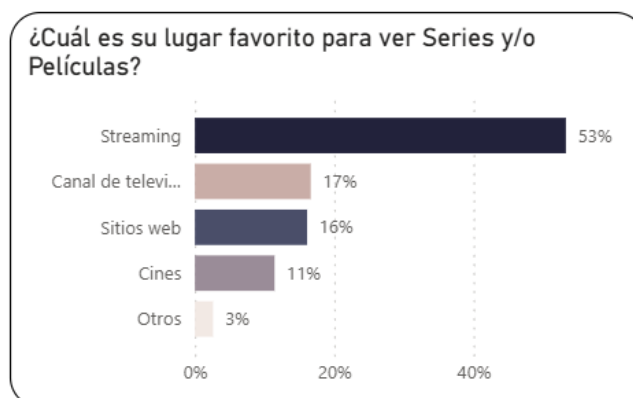
La población muestra tener una alta frecuencia de consumo (diariamente un 40%) de películas y series vía *streaming* (53%), indicando que su plataforma preferida es Netflix (87% de la población), seguida por Disney y Amazon Prime (ambas con 46%). Siendo los géneros más vistos el de comedia (24%) y el de drama (21%).

Ilustración 16: Frecuencia de consumo



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

Ilustración 17: Lugar favorito para visualizar



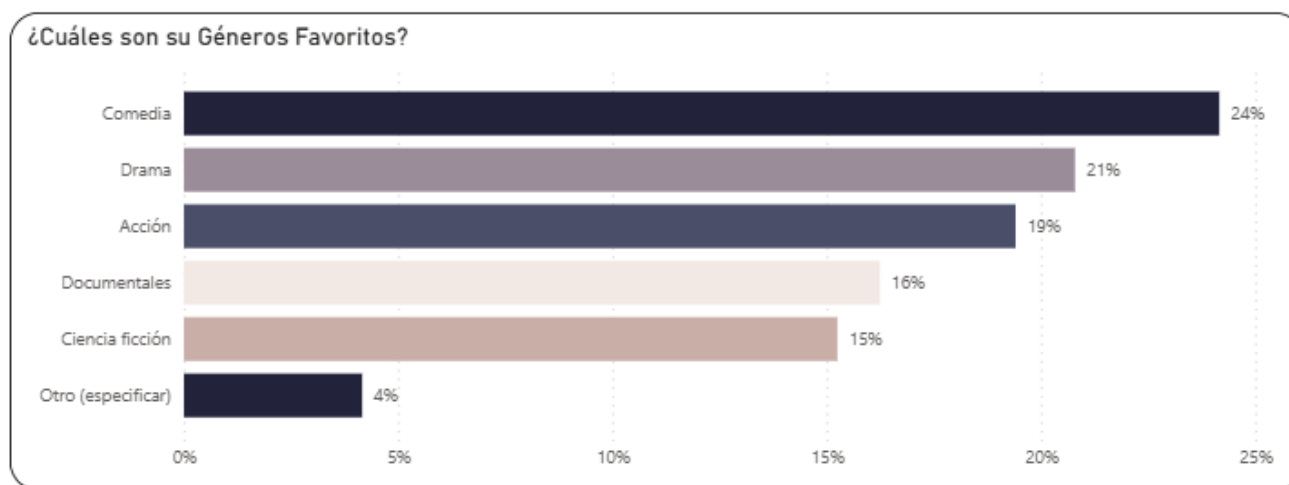
Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

Ilustración 18: Plataforma Favorita por rango etario

Grupo Etario	Amazon Prime Video	Disney+	HBO Max	Netflix	No tengo plataforma favorita	Otra (especificar)	Star+	Total
18-24 años	13,39%	12,50%	10,27%	25,45%	2,23%		4,46%	29,02%
25-34 años	15,18%	14,29%	8,04%	23,21%	1,34%	1,34%	5,80%	28,13%
35-44 años	8,04%	8,93%	5,80%	16,96%		0,89%	4,91%	19,20%
45-54 años	9,82%	9,38%	6,25%	13,39%	0,45%		3,13%	15,18%
55-64 años	2,23%	3,57%	2,68%	6,70%		0,45%	1,79%	7,14%
65 años o más				1,34%	0,45%		0,45%	1,34%
Total	48,66%	48,66%	33,04%	87,05%	4,46%	2,68%	20,54%	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

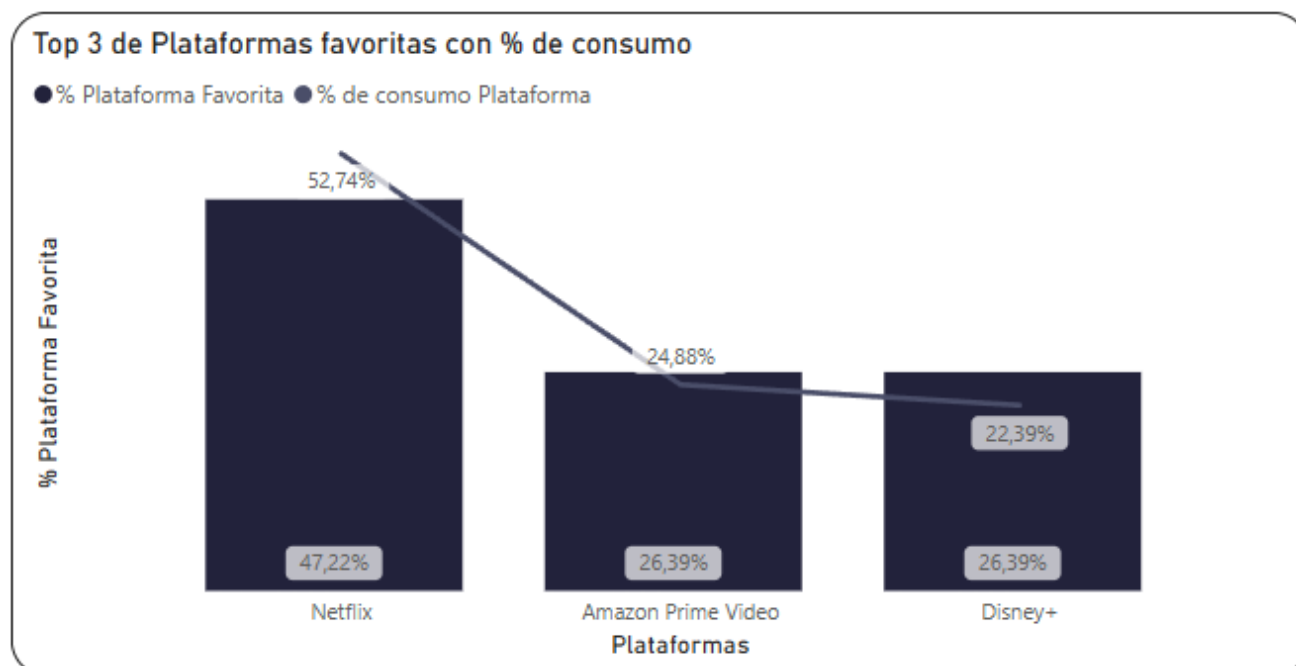
Ilustración 19: Géneros Favoritos



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

Se puede destacar la relación de las 3 plataformas más favoritas con su % de consumo para ver contenido de streaming. Para esto filtramos la información por las plataformas más consumidas y las relacionamos con la selección de las plataformas más favoritas y se detecta una relación muy sólida, con % muy similares entre las plataformas favoritas y las plataformas más consumidas por los encuestados.

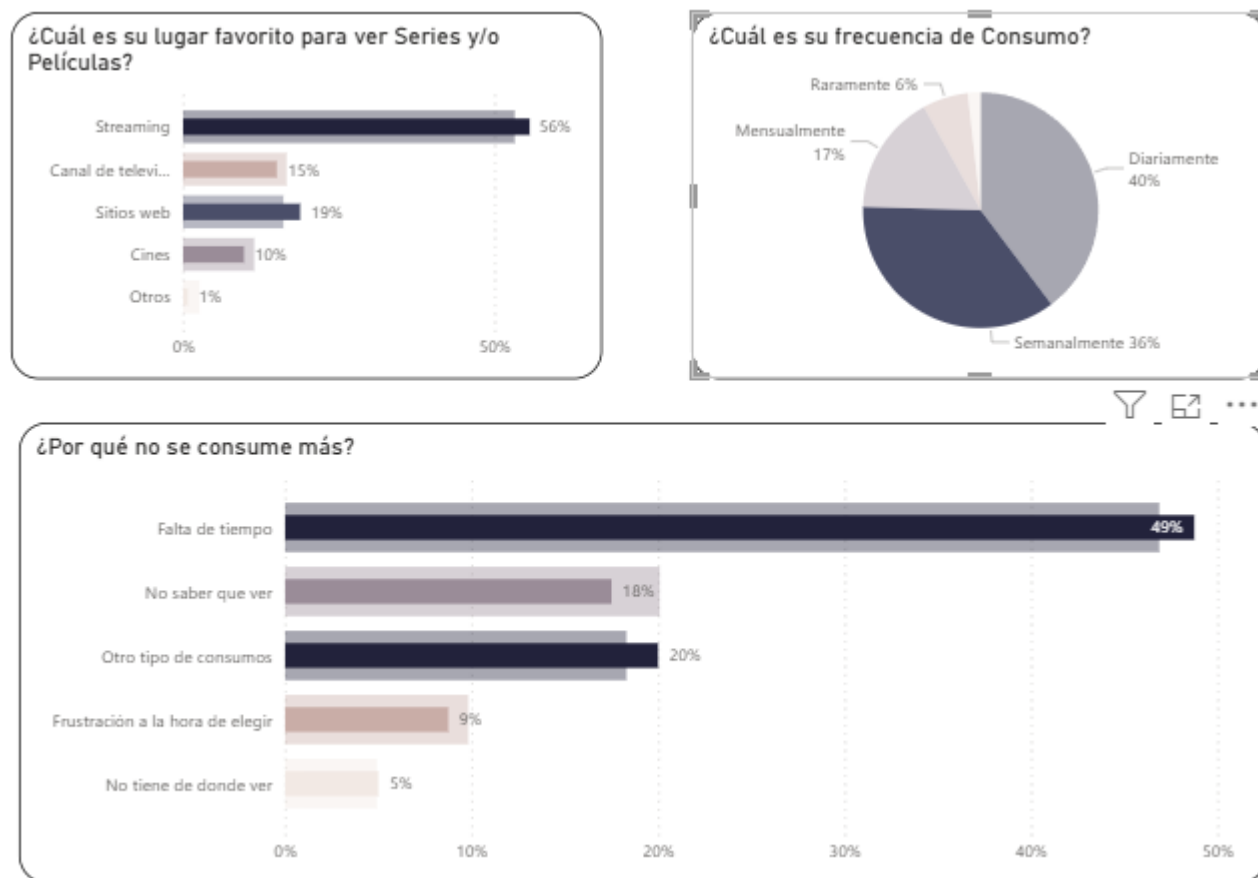
Ilustración 20: Top 3 de Plataformas Favoritas con % de consumo



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

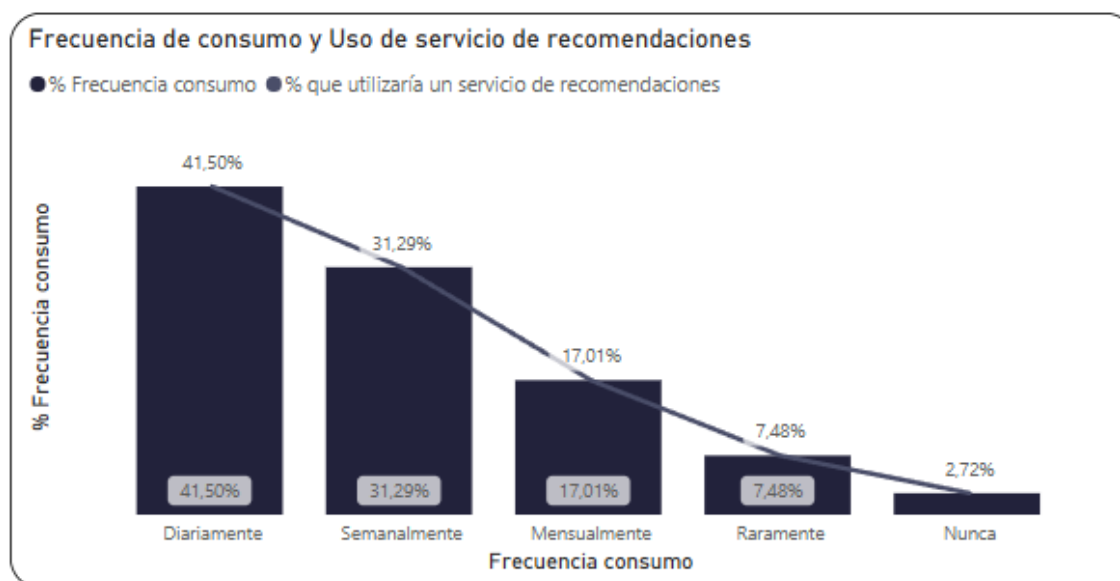
Es importante analizar cómo son consumidas semanalmente las tres plataformas favoritas entre los usuarios, destacando que estas tres plataformas son utilizadas diariamente un 42% y semanalmente un 31%. Por otra parte, se puede destacar que quienes consumen semanalmente (36%), indicaron que no consumen más contenido por falta de tiempo con 49%.

Ilustración 21: Mayor consumo



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

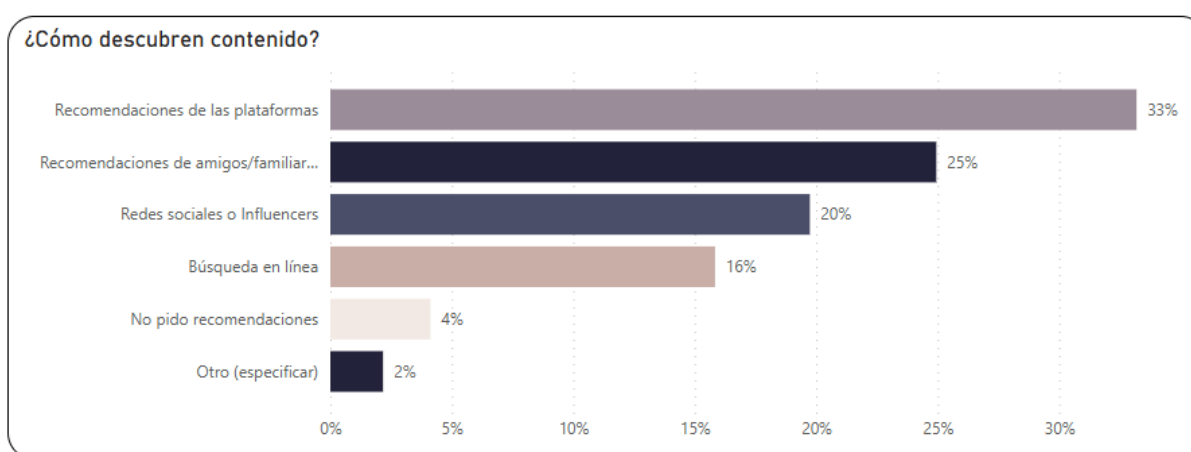
Ilustración 22: Frecuencia de consumo y Uso de servicio de recomendaciones



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

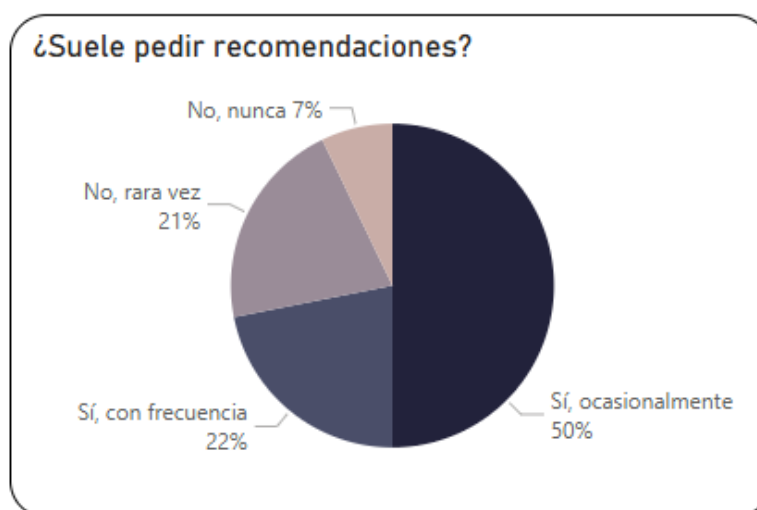
Las recomendaciones generadas por las plataformas son las más relevantes para los usuarios, llegando a un 33%, pero se puede observar mucha paridad con las recomendaciones generadas por familiares 25% o *influencers* 20%. También se observa que el 72% de los encuestados piden recomendaciones con frecuencia y de estas recomendaciones el 70% le son útiles, aunque el principal factor para elegir que ver es el género con 38%.

Ilustración 23: Como descubren contenido



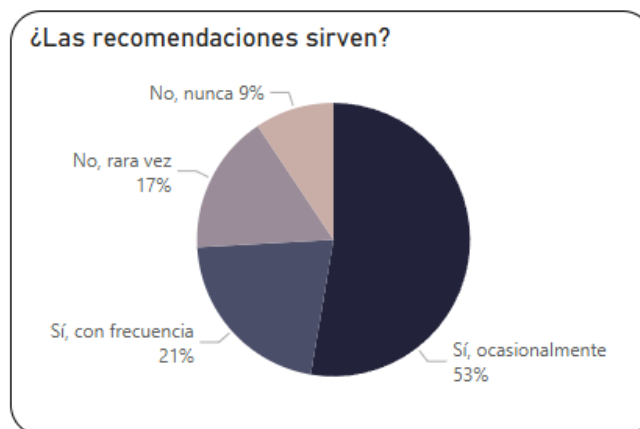
Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

Ilustración 24: Suele pedir recomendaciones



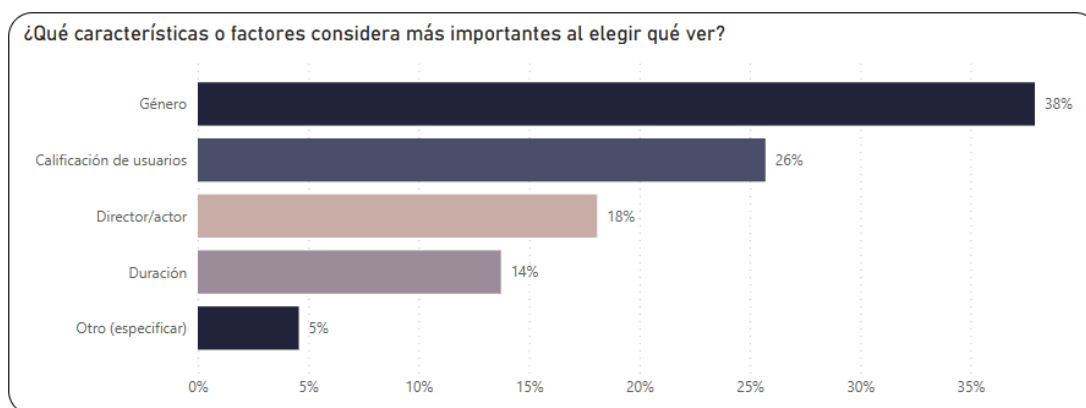
Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

Ilustración 25: Las recomendaciones sirven



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

Ilustración 26: Características para elegir



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

En el análisis del párrafo anterior se profundizó en como las personas obtienen recomendaciones, que utilidad tienen éstas y cuál es su principal factor de decisiones para seleccionar una película o una serie. Haciendo un análisis cruzado de cuál es el método de descubrimiento por grupo etario y con su satisfacción con la recomendación obtenida -para esto se aplicó un formato condicional, donde los fondos verdes son los de mayor satisfacción-, se pueden detectar que incluso por grupo

etario, las recomendaciones generadas por las mismas plataformas es el método de descubrimiento más común y a su vez el más efectivo, ya que tiene el mayor grado de satisfacción. También es relevante destacar que el grupo de 18-24 es el que más alternativas de método utiliza al buscar recomendaciones tanto en redes sociales como entre amigos y familiares.

Ilustración 27: Método descubrimiento y Grupo etario

Descubrimiento	18-24 años	25-34 años	35-44 años	45-54 años	55-64 años	65 años o más
Búsqueda en línea	9,82%	10,27%	6,70%	3,57%	1,79%	0,45%
No pido recomendaciones	1,34%	3,13%	0,45%	1,79%	1,79%	
Otro (especificar)	1,34%		1,34%	1,34%	0,45%	
Recomendaciones de amigos/familiares	15,18%	11,16%	10,27%	8,93%	4,46%	1,34%
Recomendaciones de las plataformas	18,30%	21,43%	12,50%	10,27%	5,80%	
Redes sociales o Influencers	14,29%	9,82%	6,25%	6,25%	3,13%	0,89%

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo. Se aplicó un formato condicional para las celdas en las que los fondos verdes son las que mayor satisfacción tienen los usuarios con las recomendaciones obtenidas.

Siguiendo con este análisis cruzado y cambiando el enfoque, ya que en la tabla anterior se analizó la cantidad de personas por grupo etario, su método y se destacó cuáles eran los más satisfactorio, no se realizó un análisis puntual del porcentaje de satisfacción, el cual es el siguiente paso, por lo que el siguiente análisis cruzado busca analizar el porcentaje satisfacción por el método descubrimiento de las personas y las plataformas de streaming -se aplicó el mismo formato condicional-, se identifica que las personas que consumen por HBO Max son las que tiene mayor grado de satisfacción tienen, y es destacable que quienes no piden recomendaciones son las más satisfechas 100%, seguido por el método de búsqueda en línea 92% y por ultimo las recomendaciones de amigos o familiares. Pero esto es importante ya que el consumo de HBO Max es solo es consumido por el 13 % de los encuestados, abriendo la posibilidad de explorar y explotar las recomendaciones de contenido para las principales plataformas de consumo, Netflix, Amazon Prime y Disney+ (NAD por las iniciales de las plataformas a partir de ahora). Siendo los consumidores de Amazon Prime los menos satisfechos con un 65% en general con sus métodos de descubrimiento, seguido por Disney+ con un 73% y la que mejor nivel tiene de las 3, que es Netflix, con un 76%.

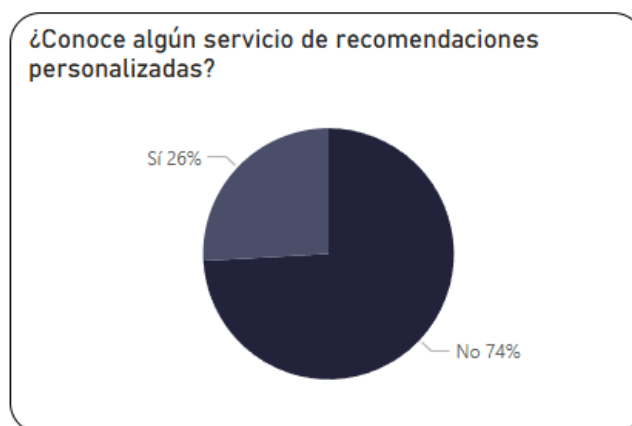
Ilustración 28: Porcentaje Satisfacción por Método descubrimiento y Plataformas de consumo

Descubrimiento	Amazon Prime Video	Disney+	HBO Max	Netflix	Otra (especificar)
Búsqueda en línea	67,50 %	74,29 %	91,67 %	81,82 %	
No pido recomendaciones	60,00 %	81,82 %	100,00 %	76,47 %	
Otro (especificar)	50,00 %	100,00 %	75,00 %	66,67 %	
Recomendaciones de amigos/familiares	62,26 %	79,63 %	82,50 %	75,51 %	100,00 %
Recomendaciones de las plataformas	59,21 %	67,11 %	69,39 %	70,99 %	80,00 %
Redes sociales o Influencers	61,36 %	74,42 %	70,83 %	77,38 %	
Total	65,14 %	73,39 %	77,03 %	75,90 %	66,67 %

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo. Se aplicó un formato condicional para las celdas en las que los fondos verdes son las que mayor satisfacción tienen los usuarios con las recomendaciones obtenidas.

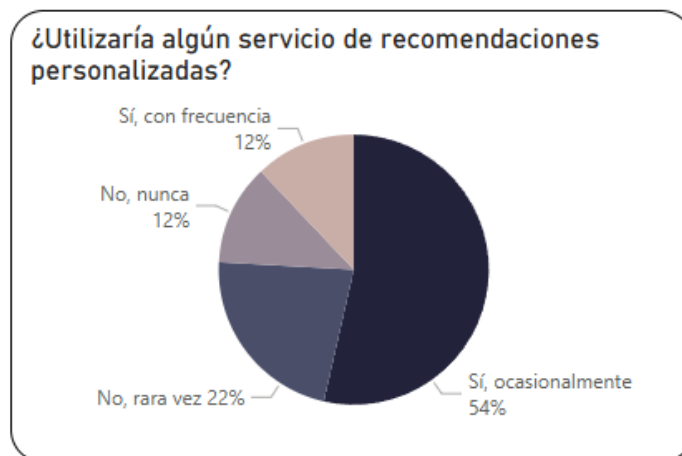
Otro punto importante para destacar es que el 74% de las personas encuestadas no conocen un servicio de recomendaciones personalizadas, de estas personas un 65% utilizaría un servicio de recomendaciones y un 21% estaría dispuesta a pagar por un servicio de estas características y un 34% estaría dispuesta a pagar \$1.500 por este servicio.

Ilustración 29: Conoce algún servicio de recomendaciones



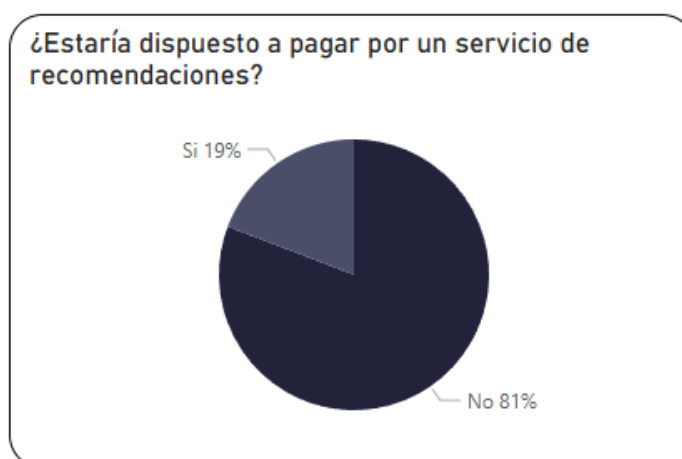
Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

Ilustración 30: Utilizaría algún servicio de recomendaciones



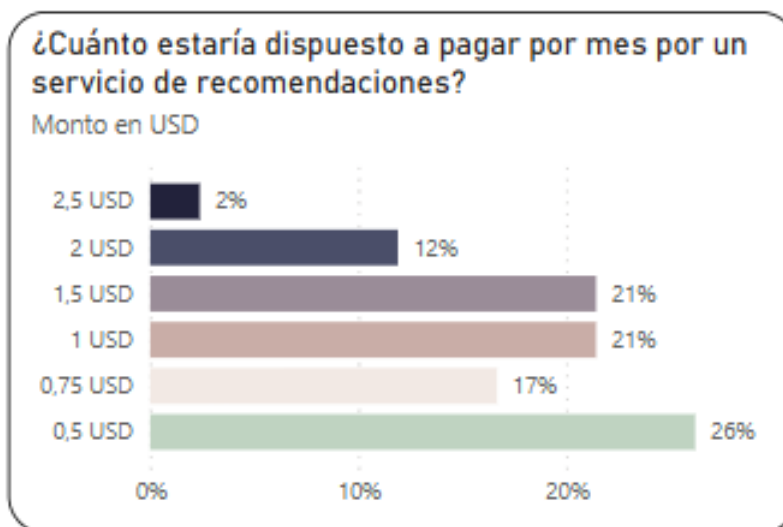
Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

Ilustración 31: Pagaría por un servicio de recomendaciones



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

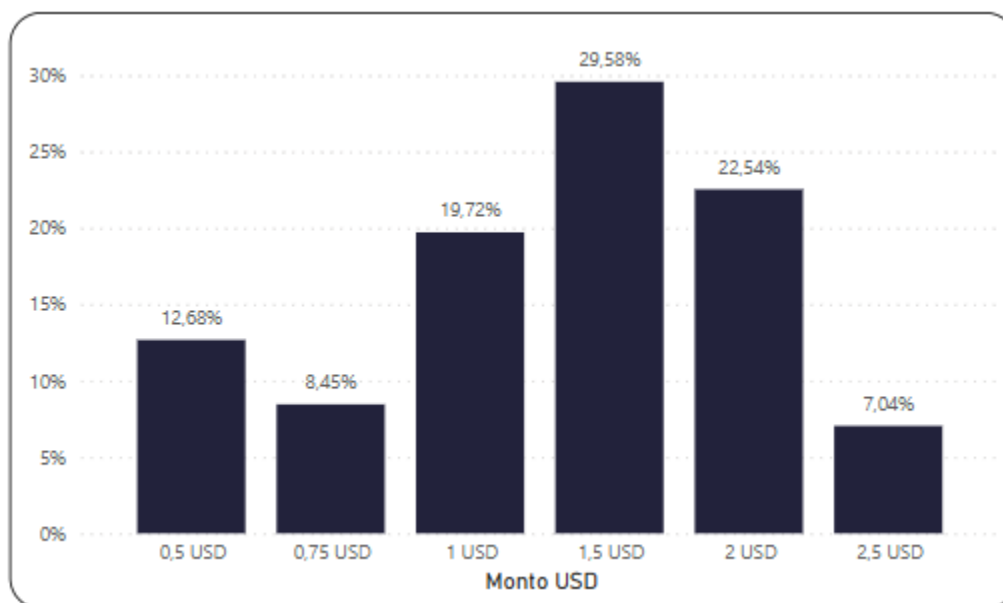
Ilustración 32: Cuanto estaría dispuesto a pagar



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

Con la información obtenida se puede identificar que dentro de las personas que si utilizaran un servicio de recomendaciones personalizadas con frecuencia u ocasionalmente (64% de los encuestados) y que estuvieran dispuesto a pagar por un servicio de recomendaciones personalizadas (10% de los encuestados), estas personas estarían dispuestas a pagar al menos 1.5 USD por el servicio y que el 84% utiliza Netflix, Amazon Prime o Disney+.

Ilustración 33: Usuarios que pagarían por un servicio de recomendaciones y que lo utilizarían al menos ocasionalmente



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

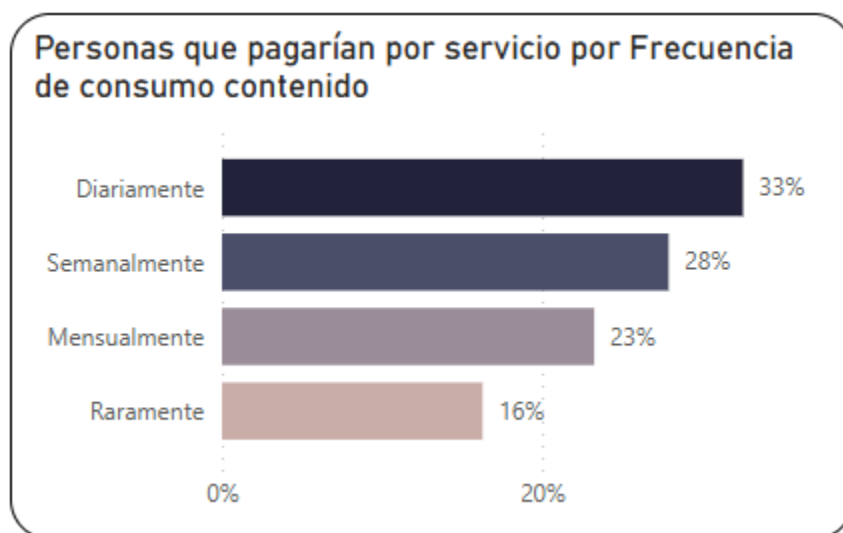
Ilustración 34: Usuarios dispuesto a pagar y que utilizarían un servicio de recomendaciones por Plataforma de Consumo



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

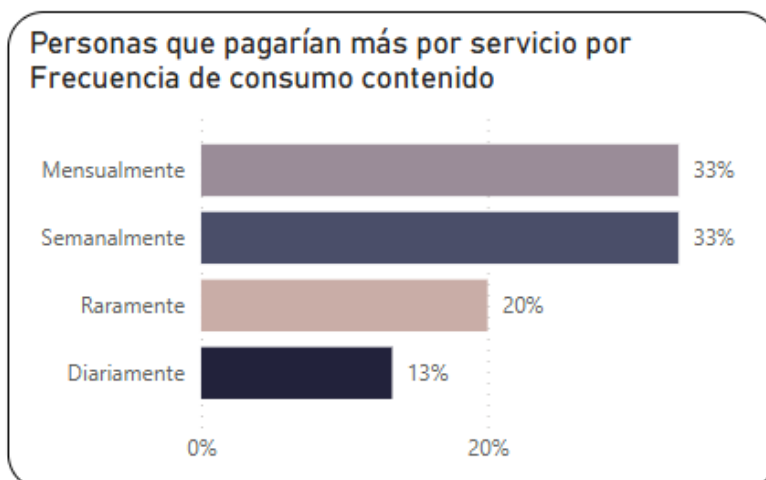
También se puede detectar dos puntos importantes. Si se analiza a las personas que pagarían por un servicio de recomendaciones por su frecuencia de consumo de contenido de *streaming*, se nota una tendencia a que el 33% consumen diariamente y el 28% lo hace semanalmente, lo que nos da el 50% de la población. Mientras que si se analiza a las personas que pagarían al menos 1.5 USD por la frecuencia de contenido por streaming, quienes consumen semanalmente baja a un 13%, este segmento no consume mayor cantidad *streaming*, porque no posee más tiempo, porque lo acceder a buenas recomendaciones podría llegar a optimizar su experiencia y que pueda disfrutar de más contenido al no tener que invertir tiempo en buscar que contenido ver. Aun también es muy relevante, indicar, que si bien es menor proporción, quienes consumen contenido diariamente, son quienes están dispuestos a pagar al menos 2.0 USD, teniendo el monto promedio más elevado de todos los segmentos.

Ilustración 35: Personas que Pagarían por un servicio de recomendaciones por su frecuencia de consumo



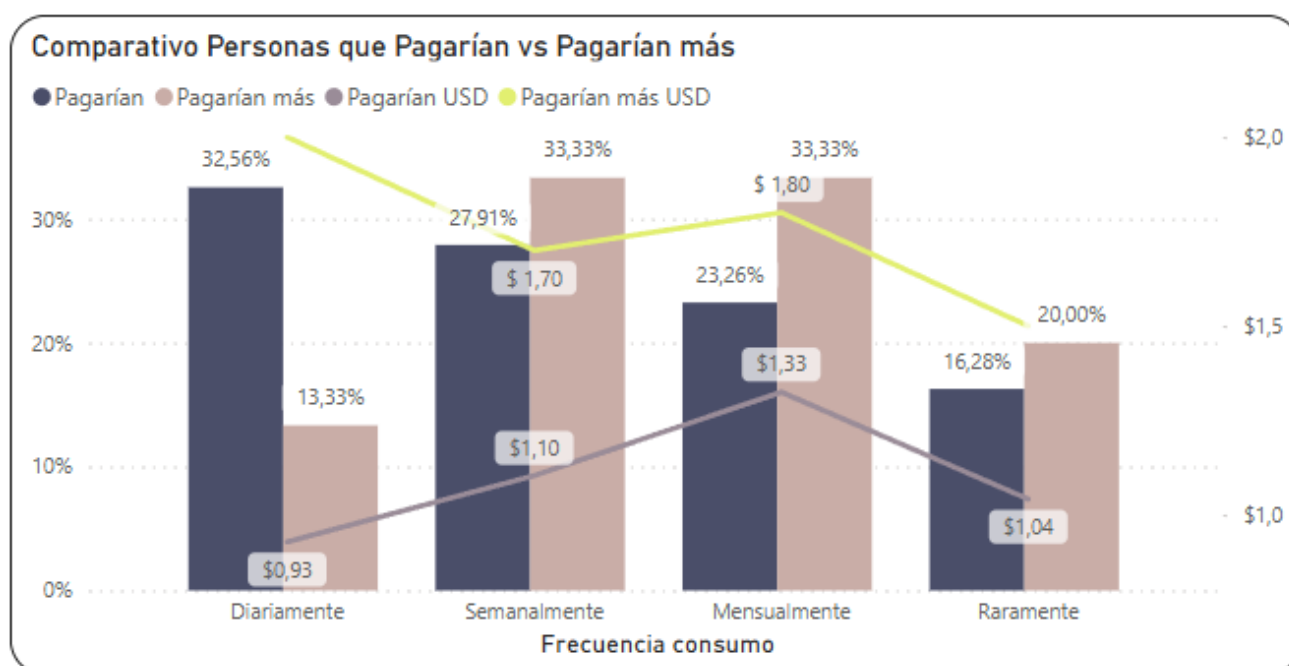
Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

Ilustración 36: Personas que Pagarían más por un servicio de recomendaciones por su frecuencia de consumo



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo. Nota: se considera pagar más a quienes al menos pagarían 1.5 USD

Ilustración 37: Comparación de frecuencia de consumo para personas que pagarían con su monto promedio de pago



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

Realizando un análisis de las personas que estarían dispuestas a pagar, se identifica que estas

personas representan el 14% de la población entrevistada, y al profundizar en esta porción al compararla por grupo etario y por la plataforma por la que consume, cuanto representan de la población y un promedio de cuanto estaría dispuesto a pagar el segmento etario, podemos obtener conclusiones importantes. Como ser que el segmento de 18-24 años es quien tiene un monto promedio más alto de pago por servicio de recomendaciones, promedio de 1.31 USD, puntualmente quienes consumen contenido por Netflix, plataforma que contiene el 85% de la población encuestada que si estaría dispuesta a pagar por un servicio de recomendaciones lo que es el porcentaje más alto entre las plataformas de consumo, y tienen un promedio de 1.43 USD, seguido por el segmento de 45-54 años, tanto quienes consumen Netflix como quienes consumen por Amazon Prime con un promedio de 1.25 USD, lo mismo que el grupo de 25-34 años que consume por Disney+. Dando como tendencia, que las plataformas NAD son las que mayor apertura al pago de este servicio tienen.

Ilustración 38: Tabla de promedio de USD Personas que pagarían por Plataforma y por Grupo Etario

Plataforma Grupo Etario	Amazon Prime Video		Disney+		HBO Max		Netflix		Otra (especificar)		Total	
	USD	Q%	USD	Q%	USD	Q%	USD	Q%	USD	Q%	USD	Q%
18-24 años	\$1,13	9,30%	\$1,10	11,63%	\$1,00	2,33%	\$1,43	16,28%			\$1,31	18,60%
25-34 años	\$1,00	16,28%	\$1,25	18,60%	\$0,79	13,95%	\$1,15	25,58%			\$1,04	34,88%
35-44 años	\$1,08	13,95%	\$1,04	13,95%	\$1,00	2,33%	\$1,06	18,60%	\$1,00	2,33%	\$1,03	20,93%
45-54 años	\$1,25	13,95%	\$0,83	6,98%	\$1,00	4,65%	\$1,25	18,60%			\$1,25	18,60%
55-64 años	\$0,50	2,33%	\$0,50	4,65%	\$0,50	2,33%	\$0,50	6,98%			\$0,50	6,98%
Total	\$1,08	55,81%	\$1,04	55,81%	\$0,84	25,58%	\$1,15	86,05%	\$1,00	2,33%	\$1,09	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

Al análisis realizado en el párrafo anterior, se lo puede profundizar si se toman las personas que pagarían al menos \$1.5 USD, lo que representa el 14% de la población y también se lo analiza por grupo etario,

plataforma por la que consume y el promedio de cuanto estaría dispuesto a pagar, con esto se puede observar que hay dos grupos que tienen los promedios más altos, el de 25-34 años y 35-44 años, con 2.00 USD y consumen por Amazon Prime y Disney + respectivamente, seguido por el grupo de 18-24 años que consume por Netflix con 1.88 USD, volviendo a ser unos de los grupos etarios

más relevantes a nivel económico y que las plataformas NAD son atrayentes de consumidores dispuestos a pagar por un servicio de recomendaciones, siendo Disney la que mayor promedio tiene 1.79 USD seguido por Netflix con 1.73 USD, plataforma que también tiene el 100% de personas que estarían dispuestas a pagar más, mientras que el grupo por 18-24 años es el que mayor predisposición a pagar por un servicio de recomendaciones y tiene un 1.88 USD.

Ilustración 39: Tabla de promedio de USD de las Personas que más pagarían por Plataforma y por Grupo Etario

Plataforma	Amazon Prime Video		Disney+		HBO Max		Netflix		Total	
Grupo Etario	USD	Q%	USD	Q%	USD	Q%	USD	Q%	USD	Q%
18-24 años	\$ 1,50	13,33%	\$ 1,75	13,33%			\$ 1,88	26,67%	\$ 1,88	26,67%
25-34 años	\$ 2,00	6,67%	\$ 1,83	20,00%	\$ 1,50	6,67%	\$ 1,75	26,67%	\$ 1,75	26,67%
35-44 años	\$ 1,75	13,33%	\$ 2,00	6,67%			\$ 1,75	13,33%	\$ 1,75	13,33%
45-54 años	\$ 1,50	26,67%	\$ 1,50	6,67%	\$ 1,50	6,67%	\$ 1,60	33,33%	\$ 1,60	33,33%
Total	\$ 1,61	60,00%	\$ 1,79	46,67%	\$ 1,50	13,33%	\$ 1,73	100,00%	\$ 1,73	100,00%

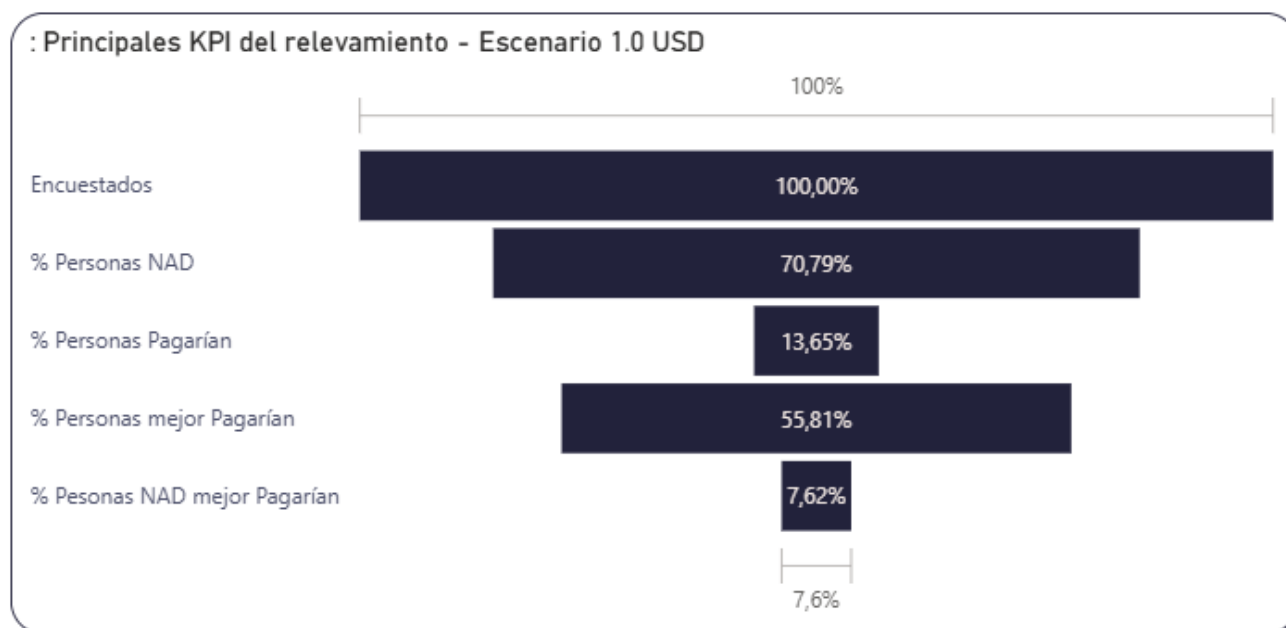
Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

Con el análisis realizado hasta el momento, se puede establecer que de la población total un 71% de las personas consumen contenido de Netflix, Amazon Prime o Disney+. También se puede identificar que un 14% de las personas estarían dispuestas a pagar por un servicio de recomendaciones, y de estos un 56% estaría dispuesto a pagar al menos 1.0 USD -para establecer un escenario pesimista-, mientras que un 35% estaría dispuesto a pagar al menos 1.5 USD -para establecer un escenario intermedio- y 14% estaría dispuesto a pagar al menos 2.0 USD -para establecer un escenario optimista-. Y, al relacionar a los usuarios que consumen *streaming* de Netflix, Amazon Prime o Disney+, plataformas NAD, y que estarían dispuestos a pagar el monto establecido para el escenario, obtenemos que para quienes forman parte del pesimista representan el 7.62% de la población, mientras que el escenario intermedio representa un 4.76% de la población y el escenario optimista representa un 1.9%.

Teniendo las tasas de participación se puede definir que con las 5.937.120 suscripciones de Netflix en Argentina para 2024, se puede formular tres proyecciones de ingresos distintas, una para cada

escenario. Iniciando por el escenario donde el precio del servicio de recomendaciones estaría en 1.0 USD por mes, se tiene una tasa de uso proyectada de 7.62%, por lo que, relacionándolo con los suscriptores de Netflix, nos da un potencial de usuarios de 452.352, los cuales generarían una proyección de ingresos de \$452.352 USD. Analizando el escenario donde el precio del servicio de recomendaciones estaría en 1.5 USD por mes, se tiene un mercado potencial de 282,607 usuarios, ya que la tasa de aceptación de este precio es 4.76%, dando una proyección de ingresos de \$ 423,910 USD. Por último, en el escenario de 2.0 USD, la tasa de aceptación cae a 1.90% dando una cantidad de usuarios potenciales de 113.088, que generarían una proyección de ingresos de \$266.176 USD. (Fórmulas para cálculos en el anexo IV)

Ilustración 40: Principales KPI del relevamiento – 1.0 USD



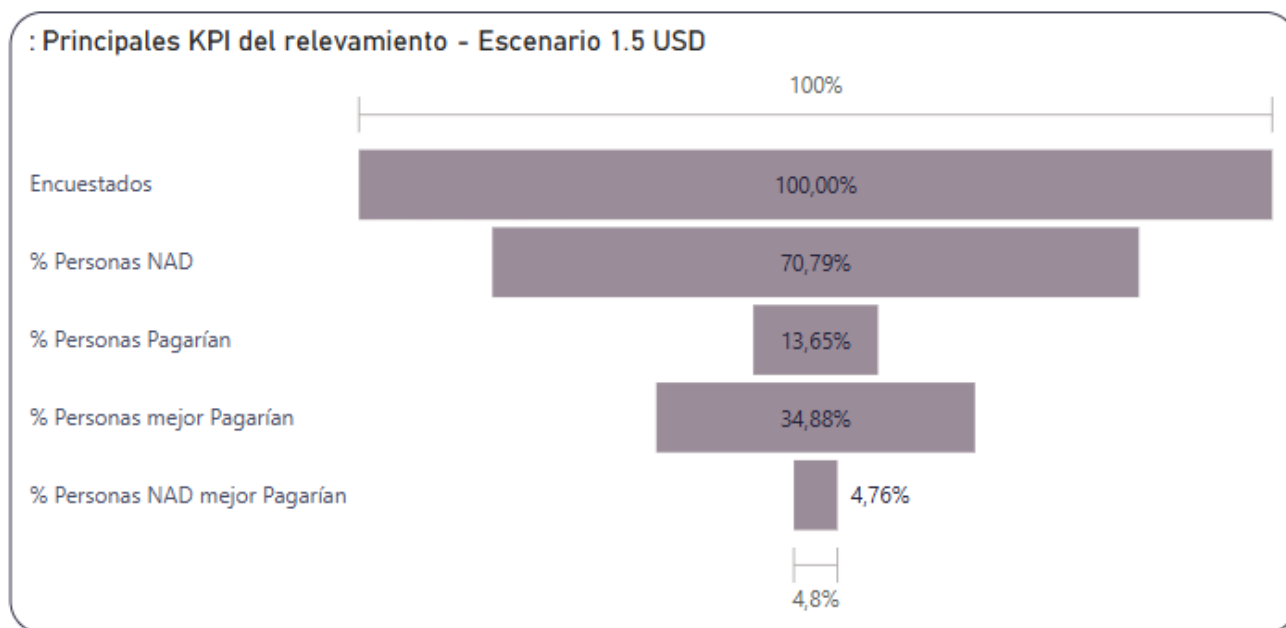
Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

Ilustración 41: Proyecciones Escenario 1.0 USD



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

Ilustración 42: Principales KPI del relevamiento – 1.5 USD



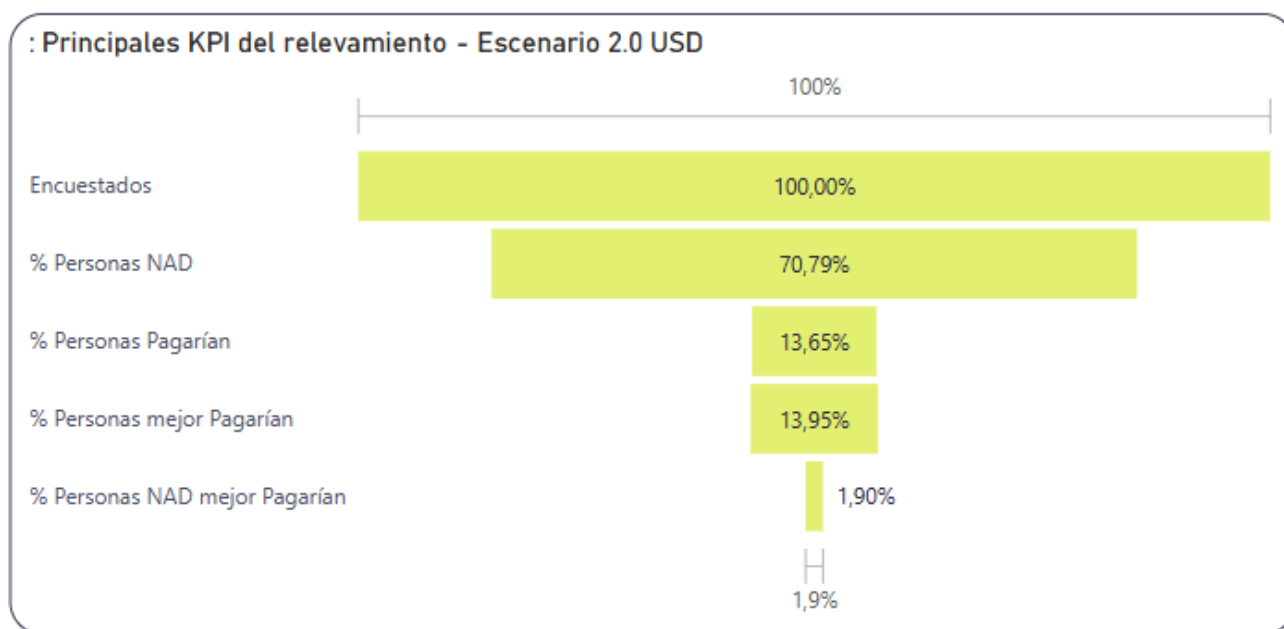
Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

Ilustración 43:Proyecciones Escenario 1.5 USD



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

Ilustración 44: Principales KPI del relevamiento – 2.0 USD



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

Ilustración 45: Proyecciones Escenario 2.0 USD



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de campo.

6.2 Segmentación de Usuarios Potenciales (Visión CANVAS)

En base al análisis realizado en el trabajo de campo se pueden perfilar diferentes segmentos de clientes, considerando aspectos demográficos y conductuales respecto al consumo de contenido en plataformas de streaming. En esta sección se tiene el objetivo de identificar y destacar los distintos tipos de usuarios basado en su frecuencia de consumo, que poder de negociación tienen, cuál es su predisposición al pago por un servicio de recomendaciones de contenido y que necesidad de recomendaciones tiene al momento de enfrentar el exceso de oferta que tienen las plataformas de *streaming*. Como es relevante poder realizar la perfilación de los clientes siguiendo el formato necesario para armar el CANVAS del negocio, se van a identificar los principales perfiles que conforman el público objetivo real de la propuesta de valor que se está diseñando.

6.2.1 Explorador Activo (18-24 años)

Este segmento se destaca por estar compuesto por personas que pertenecen a la Generación Z, por lo cual son usuarios digitales altamente activos y con un consumo intensivo de contenido *on demand*. Tienen hábitos flexibles y constantemente están expuestos a múltiples plataformas y redes

sociales para descubrir contenido nuevo. También mostraron alta predisposición a pagar por un servicio de recomendaciones, ya que un buen servicio de recomendaciones se adaptaría fácilmente a sus intereses cambiantes brindando un servicio altamente personalizado.

Por otro lado, es un tipo de clientes que se puede sentir abrumado por la cantidad de contenido disponible generado por las plataformas y que es influenciado por una probabilidad de consumo compulsivo de series. Pese a que disponen de tiempo y conectividad, dedican tiempo a decidir qué ver y rotan constantemente entre opciones. Las recomendaciones que se generan de manera estándar en las plataformas no son suficientes para entender sus cambios de gustos repentinos.

Por lo que un servicio que genere recomendaciones personalizadas, con una adaptabilidad rápida y que sea capaz de acomodarse a los estados de ánimos del usuario utilizando una interacción en el momento, con la capacidad para responder a los momentos libres y preferencias culturales de la persona, puede ser altamente valorado por este segmento, teniendo un plus sí la estética de la aplicación responde a similitudes de las principales plataformas de redes sociales que ya consumen.

6.2.1.1 Detalle Técnico:

Edad	18-24
Plataformas favoritas	Netflix
Frecuencia de consumo	Alta
Disposición a pagar	Alta
Preferencias de recomendaciones	Múltiples fuentes
Dolor Detectado	Tiene tiempo y demasiadas opciones
Propuesta de Valor	Una servicio rápido y adaptable
Extras	Una aplicación ligera con estética ágil tipo redes sociales

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2 Curador Exigente (25–34 años)

Este segmento se destaca por estar compuesto por personas que son adultos jóvenes y que también tiene una alta exposición tecnológica. Estos también tienen un alto consumo de contenido de *streaming* por múltiples plataformas de manera regular. Aunque, su principal característica es que tiene un alto grado valoración hacia el contenido de calidad, tanto a la narrativa del contenido que consume como hacia la calidad de la recomendación que lo llevo a consumir ese contenido. Esta calidad impacta positivamente en la eficiencia de su tiempo libre, el cual no abunda, y es por esto por lo que es un segmento abierto a probar nuevas soluciones que le aporten valor y puedan evitar una pérdida de tiempo.

Por el hecho de tener acceso a muchas plataformas, estos usuarios enfrentan una fatiga de elección. Sienten que los algoritmos son repetitivos o poco certeros. Buscan una experiencia de selección más asertiva a sus gustos y necesidades. Por lo que, una herramienta que pueda realizar una recomendación de calidad basándose en consumos previos, en gustos definidos, con la capacidad de ajustar la recomendación para la necesidad del momento y que considera las plataformas que tiene el usuario es una propuesta que genera valor para estos potenciales clientes, principalmente si les ayuda a optimizar su tiempo libre.

6.2.2.1 Detalle Técnico:

Edad	25-34
Plataformas favoritas	Disney+ y Amazon Prime
Frecuencia de consumo	Semanal
Disposición a pagar	Media/Alta
Preferencias de recomendaciones	Recomendaciones de las plataformas
Dolor Detectado	Tiene poco tiempo libre y desea optimizarlo
Propuesta de Valor	Un servicio premium con calidad en las entregas
Extras	Segmentos como “lo mejor para vos hoy, en 60 minutos”

Fuente: Elaboración propia.

6.2.3 Adulto Saturado (35–44 años)

Este grupo de usuarios se caracteriza por ser adultos mayores, probablemente con vida familiar o laboral intensa, por lo que, el consumo de series, películas o *streaming* es mayormente por las noches o los fines de semana y tienden a seleccionar contenido relajante, confiable y que puedan encontrar fácilmente ya que sus principales fuentes de recomendaciones son familiares o las mismas plataformas.

Dado el ritmo intenso de su vida cotidiana, sus responsabilidades y el poco tiempo libre del que disponen, navegar sitios web o diversas fuentes para obtener una recomendación que les atraiga y evite que vuelvan a consumir un contenido que ya conocen, no suele ser una actividad que realicen. Es decir, que no saben cómo descubrir nuevas opciones sin invertir mucho tiempo en la búsqueda.

Entonces, una aplicación que pueda funcionar rápidamente para generar pocas recomendaciones, pero altamente asertivas y que se anticipe a los fines de semana permitiendo una planificación de este es altamente valorado por este segmento.

6.2.3.1 Detalle Técnico:

Edad	35-44
Plataformas favoritas	Disney+ y Amazon Prime
Frecuencia de consumo	Semanal y Baja
Disposición a pagar	Media
Preferencias de recomendaciones	Recomendaciones de las plataformas y de familiares
Dolor Detectado	Consumo bajo por "no saber que ver" y tendencia a repetir consumo

Propuesta de Valor	Servicio rápido simple, claro y adaptable a consumo familiar o individual
Extras	Anticipación de recomendaciones en base a los hábitos

Fuente: Elaboración propia.

6.2.4 Navegante Tradicional (45+ años)

Este segmento se caracteriza por estar conformado por adultos mayores y con hábitos más rutinarios. Consumen principalmente desde la plataforma de Netflix y buscan un entretenimiento confiable y seguro.

Las interfaces poco intuitivas les generan confusión y dificultades para navegar, filtrar o incluso seleccionar el contenido que desean ver, por lo que pueden llegar a terminar consumiendo lo mismo de siempre. Es por eso por lo que una aplicación con una estética simple y que genere recomendaciones de una manera sencilla y con etiquetas directas sería un factor decisivo y que aporte mucho valor a este grupo de usuarios.

6.2.4.1 Detalle Técnico:

Edad	45-54
Plataformas favoritas	Netflix
Frecuencia de consumo	Mensual
Disposición a pagar	Baja
Preferencias de recomendaciones	Recomendaciones de familiares
Dolor Detectado	No conoce herramientas de recomendación
Propuesta de Valor	Un servicio simple y directo
Extras	Servicio simple y que genere recomendaciones de una manera sencilla y con etiquetas directas

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Análisis del Relevamiento del Entorno

6.3.1 FODA:

Con los análisis del micro y macroentorno culminados en conjunto con el análisis de relevamiento de campo se puede armar la matriz FODA que consolida y resume los puntos más relevantes de los análisis anteriores y sirve como base para avanzar con el armado del plan de negocio.

- Fortaleza:
 - Propuesta de valor centrada en una personalización inteligente: el servicio que se propone en este negocio es cubrir la necesidad de realizar recomendaciones adaptadas al usuario en tiempo real basado en tendencias, usos y costumbres, esto responde directamente al segmentar el exceso de oferta y mejora la experiencia.
 - Modelo de negocio sin necesidad de contenido propio: A diferencia de las plataformas de *streaming*, las cuales necesitan generar su propio contenido o adquirir el contenido generado por otras productoras para tener un catálogo actualizado y atractivo, esta aplicación se enfoca en agregar valor sobre el contenido que ya es existente, lo que permite mayor escalabilidad y menores costos operativos.
 - Segmentación de mercado validada y clara: el relevamiento de campo permitió identificar y perfilar claramente a los segmentos objetivos, lo que permite generar y diseñar funciones, las estrategias de comunicación y buscar configurar la mejor experiencia de usuario.

- Debilidades:
 - Dependencia de acceso a datos de terceros (catálogos de las plataformas de *streaming*): al necesitar tener los catálogos de contenido actualizados genera una dependencia del uso de APIs, *scrapers*²⁰ o interacción con plataformas externas, lo cual puede ser limitado, bloqueado o costoso.

²⁰ Scrapers: es una herramienta o programa que extrae información disponible públicamente de sitios web de forma automatizada.

- Complejidad en el desarrollo del motor de inteligencia artificial: La calidad del servicio dependerá de una inteligencia artificial que sea capaz de interpretar y aprender de los gustos, contextos y preferencias que le impongan los usuarios, lo cual requiere una alta inversión en la creación del código, en su entrenamiento y validación, generando un alto valor de conocimiento técnico.
- Ausencia de marca posicionada: en un mercado con muchos competidores sustitutos, al ser una marca nueva, en las primeras etapas no se va a tener un reconocimiento o generará una tracción del producto, por lo que se necesitará una estrategia sólida de penetración de mercado y/o incentivo de prueba.
- Oportunidades:
 - Mejorar la satisfacción de las recomendaciones que reciben los consumidores: se detectó que hay posibilidad de mejorar la satisfacción de los usuarios frente a las recomendaciones, ya que el método más utilizado para el descubrimiento es la misma recomendación que genera la plataforma. Lo cual tiene sus limitaciones.
 - Saturación de contenido en plataformas de *streaming* y fatiga del usuario: al haber un exceso de opciones de contenido se genera una frustración en los usuarios, especialmente en el segmento que tiene un consumo intensivo. Esta necesidad genera una oportunidad directa para las soluciones de recomendaciones sobre que visualizar.
 - Creciente adopción tecnológica y uso intensivo de plataformas NAD en Argentina: Alta penetración en los segmentos de 18–44 años, segmento que tiene hábitos digitales consolidados y muestra una disposición a pagar por esta solución que le aporta valor a su experiencia.
 - Tendencia global hacia la hiper personalización: metadatos eficientemente organizados permite realizar recomendaciones altamente personalizada que le brindaran al usuario a un contenido relevante de forma automática, lo cual genera predisposición favorable la propuesta de valor.
 - Bajo conocimiento actual del servicio en el país: Aunque es una debilidad si no se comunica bien, representa una oportunidad de posicionarse como el primer referente dentro de las aplicaciones de recomendaciones en el mercado argentino.

- Amenazas:
 - Potencial reacción de las plataformas de *streaming* ante soluciones externas: Las plataformas podrían bloquear accesos o replicar rápidamente la funcionalidad si perciben que se genera una pérdida de control sobre la experiencia de usuario.
 - Inestabilidad macroeconómica Argentina: al ser un país con inflación elevada, que muestra tendencias a la devaluación del peso y se detecta un claro deterioro del poder adquisitivo, son factores de alto impacto en disposición real a pagar por servicios adicionales y en la decisión sobre qué servicios no esenciales mantener en etapas de crisis.
 - Riesgo regulatorio vinculado a uso de datos personales: se tienen que cumplir las normativas de privacidad, lo que podría afectar el funcionamiento de alguna APIs o de las mismas preferencias del usuario.
 - Competencia indirecta y gratuita: hay competencia indirecta por contenido generado en redes sociales, en foros dedicados a la cinematografía, los perfiles de *influencers* que se enfocan en la recomendación de contenido, las cuales son fuentes de descubrimiento válidas y gratuitas.

6.3.2 Resumen FODA

Fortaleza	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de valor centrada en una personalización inteligente • Modelo de negocio sin necesidad de contenido propio • Segmentación de mercado validada y clara 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la satisfacción de las recomendaciones que reciben los consumidores • Saturación de contenido en plataformas de streaming y fatiga del usuario • Creciente adopción tecnológica y uso intensivo de plataformas NAD en Argentina • Tendencia global hacia la hiperpersonalización

	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo conocimiento actual del servicio en el país
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de acceso a datos de terceros • Complejidad en el desarrollo del motor de inteligencia artificial • Ausencia de marca posicionada 	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial reacción de las plataformas de streaming ante soluciones externas • Inestabilidad macroeconómica Argentina • Riesgo regulatorio vinculado a uso de datos personales • Competencia indirecta y gratuita

Fuente: Elaboración propia.

PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIO

A continuación se definirán todos los aspectos del plan de negocios para una empresa nueva que genera recomendaciones sobre entretenimiento digital para poder contar con una descripción clara de todas las consideraciones necesarias para la puesta en marcha del negocio, operación y crecimiento.

7.1 Filosofía Empresarial

En este apartado se define la planeación estratégica, lo que va a marcar el camino y las acciones que se van a realizar para poder lograr los objetivos.

7.1.1 Misión

Brindamos una solución inteligente de recomendación de contenido para quienes consumen plataformas de streaming en Argentina, integrando tecnología, diseño centrado en el usuario y análisis de hábitos de consumo para optimizar su tiempo y aumentar la satisfacción en la elección de series y películas.

7.1.2 Visión

Convertirnos en la aplicación de referencia en Latinoamérica para descubrir contenido audiovisual personalizado, transformando la forma en que las personas interactúan con las plataformas de streaming mediante recomendaciones confiables, relevantes y centradas en el usuario.

7.1.3 Valores

1. Innovación constante: compromiso con el desarrollo de soluciones creativas que mejoren la experiencia.

2. Enfoque en el usuario: orientados a optimizar la experiencia y satisfacción de los consumidores de entretenimiento.
3. Accesibilidad: promover un servicio fácil de usar, inclusivo y disponible para cualquier persona.
4. Colaboración: fomentar la cooperación entre áreas internas y con socios estratégicos, integrando visiones diversas para enriquecer el producto.
5. Adaptabilidad: responder de manera ágil a cambios en el mercado y en los hábitos de consumo audiovisual.

7.2 Estructura Organizativa

A continuación, se propondrá una posible estructura organizacional para una nueva empresa. Se considerará una estructura horizontal y flexible, lo que se adecua para un *startup*²¹ tecnológica en sus primeros pasos. Mediante esta descripción se definirá cómo la empresa se organizará, gestionará y proyectará su crecimiento de capital humano para garantizar el éxito y rentabilidad.

En una primera fase, se sabe que la organización contará con un equipo reducido, por lo que todos los roles serán estratégicos y se priorizarán las funciones ágiles y con mucha comunicación directa entre las personas para facilitar la toma de decisiones.

Si el negocio consigue prosperar, en el mediano plazo, en relación con el crecimiento de la base de usuarios y de los ingresos, se podrá buscar un crecimiento de las personas que forman parte del proyecto, con el objetivo de evolucionar hacia una estructura funcional que contenga áreas especializadas (como de producto, de tecnología, de marketing y/o soporte) para dejar de ser solo roles funcionales. Se buscaría que estos equipos sean gestionados de manera interdisciplinaria y coordinados por líderes de proyecto.

7.2.1 Organigrama y Recursos Humanos

Organigrama reducido de la primera fase, centrado en roles clave:

²¹ Startup: termino en ingles que describe a una empresa emergente que busca desarrollar un producto o servicio innovador.

- Director Ejecutivo: responsable de la estrategia general y la representación de la empresa.
- Director de Tecnología: encargado del desarrollo técnico, arquitectura de la aplicación y seguridad de datos.
- Director de Marketing: responsable del marketing mix, comunicación y gestión de la marca.
- Especialista en Producto: articulación entre tecnología, marketing y usuarios.

En etapa de crecimiento del capital humano, se prevé:

- Creación de un equipo de *growth* marketing orientado a la captación de usuarios.
- Armado de una división tecnológica con programadores *backend/frontend* y especialistas en IA.
- Conformación de un área de servicio al cliente con foco en experiencia de usuario.
- Incorporación de un director financiero para sostener la etapa de escalamiento.

7.2.2 Descripción de los Puestos de Trabajo

Tabla 5: Puestos de la primera fase

Primera Fase	
Puesto	Breve descripción
Director Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> • Define la estrategia del negocio • Lidera la visión de la empresa • Representa al <i>startup</i> frente a inversores, socios y aliados • Supervisa la ejecución de objetivos
Director de Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña y dirige el desarrollo de la aplicación • Define la arquitectura tecnológica • Asegura la calidad y seguridad de los datos

Director de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Lidera la comunicación de la marca • Diseña el plan de marketing • Se encarga de atraer y fidelizar usuarios mediante campañas y alianzas
Especialista en Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Conecta las necesidades de los usuarios con el desarrollo tecnológico • Prioriza funcionalidades • Coordina entre áreas • Busca garantizar la usabilidad y simpleza de la aplicación para el usuario

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6: Puestos de la etapa de crecimiento

Etapa de Crecimiento	
Puesto	Breve descripción del equipo
Equipo de <i>Growth</i> Marketing	Combinara habilidades del marketing digital, la analítica de la información y tareas de creatividad para captar usuarios nuevos, optimizar la conversión dentro de la app y retención de los usuarios
División Tecnológica	Buscará el desarrollo continuo de la aplicación con un equipo especializado en infraestructura, experiencia de usuario y <i>machine learning</i>
Servicio al Cliente	Se conformará un equipo que este enfocado en dar soporte rápido y empático, resolviendo dudas y asegurando una experiencia positiva

	con la app.
Director Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona el presupuesto • Analiza rentabilidad • Coordina inversiones • Asegura la sostenibilidad económica en el escalamiento

Fuente: Elaboración propia.

7.3 CANVAS

7.3.1 Bloque 1: Segmentos de Clientes

Este bloque está segmentado por dos principales tipos de clientes, “Explorador Joven” y “Curador Exigente”, entre ambos tiene una edad entre 18 y 34 años y son usuarios altamente intensivos de plataformas y consumo de *streaming*. También ambos perfiles buscan optimizar su tiempo y encontrar recomendaciones relevantes sin tener que recorrer interminables catálogos. La etapa de crecimiento, este segmento se puede ampliar con la incorporación de los “Adulto saturado” que se conforman por familias y profesionales de 35 a 50 años que también utilizan los servicios de *streaming*, pero que valoran la eficiencia y personalización en las sugerencias de contenido.

7.3.2 Bloque 2: Propuesta de Valor

La aplicación permite a los usuarios acceder a un sistema de recomendaciones personalizadas que centraliza en un solo espacio todo el catálogo de múltiples plataformas de *streaming*, reduciendo el tiempo perdido en la búsqueda y aumentando la satisfacción del usuario con contenidos afines a sus intereses. La propuesta se distingue por la combinación de algoritmos de inteligencia artificial con *inputs* sociales y de los usuarios, lo que permite sugerencias basadas no solo en el historial de consumo, sino también en tendencias y opiniones de la comunidad en

conjunto con la simplicidad de uso.

7.3.3 Bloque 3: Canales

El principal canal sería una aplicación móvil disponible para varios sistemas operativos, como ser iOS o Android, por lo que estaría disponible en las principales tiendas móviles para su acceso gratuito y evaluación del servicio. Estaría acompañada de estrategias de comunicación en redes sociales y publicidad digital segmentada para los públicos objetivos.

7.3.4 Bloque 4: Relación con Clientes

La relación con los usuarios estará basada en una experiencia personalizada gracias a servicios automatizados, donde cada interacción o recomendación refuerza un vínculo de confianza. Se prevén notificaciones inteligentes que sugieren contenido en el momento adecuado, además de un canal de soporte digital y un espacio comunitario para los usuarios. Se buscará un modelo de interacción bidireccional, incentivando a los usuarios a calificar y comentar las recomendaciones y el contenido visto, lo que no solo mejora la calidad de las recomendaciones, sino que también genera comunidad y participación. El principal objetivo es generar cercanía y lealtad mediante un servicio que se adapta continuamente a las preferencias individuales.

7.3.5 Bloque 5: Fuentes de Ingresos

Los ingresos se apoyan en un modelo de tarifa por suscripción con una arquitectura de modelo anzuelo y carnada del patrón “*Free business*”. Los usuarios tendrían un acceso temporal a la versión paga por suscripción mensual del servicio que habilita todas las funciones de recomendaciones multiplataforma, perfiles personalizados y herramientas sociales y de comunidad. A mediano plazo, se contempla la generación de ingresos por publicidad segmentada y acuerdos con proveedores de contenidos.

7.3.6 Bloque 6: Recursos Clave

Los recursos clave estarán conformado por el talento humano especializado en varias áreas como tecnología para el desarrollo de algoritmos de personalización e inteligencia artificial, marketing digital para gestionar y diseñar la experiencia de usuario, y, por último, en analítica de datos para analizar y potenciar la base de datos de contenido y la calidad de las recomendaciones. El capital humano inicial estará conformado por un equipo reducido de dirección, tecnología, marketing y producto, con posibilidad de crecimiento hacia áreas especializadas. También es un recurso relevante la infraestructura tecnológica para que sea de funcionamiento confiable, escalable, veloz y seguro para la información de los usuarios.

7.3.7 Bloque 7: Actividades Clave

Dentro de las principales actividades claves se encuentra el diseño, desarrollo, gestión y actualización de la aplicación, el perfeccionamiento e innovación de los algoritmos de recomendación y la gestión de campañas de marketing digital para la captación y entendimiento de usuarios. A su vez, será crucial el análisis constante de datos de uso para mejorar la personalización, junto con el soporte al usuario como elemento de clave de la fidelización.

7.3.8 Bloque 8: Socios Clave

Los socios principales se encuentran en el ecosistema tecnológico y de entretenimiento: desarrolladores externos para la aplicación en una etapa inicial, proveedores de servicios en la nube, comunidades de cinéfilos e *influencers* de contenido de *streaming*, y eventualmente potenciales alianzas con las propias plataformas OTT para optimizar la integración de datos alianzas. Estas asociaciones amplían el alcance y reducen la dependencia exclusiva de recursos propios.

7.3.9 Bloque 9: Estructura de Costos

La estructura de costos estará impulsada por la estructura del valor con una característica de escala debido a que depende del desarrollo tecnológico y mantenimiento de la aplicación, inversión en marketing digital, servicios de infraestructura en la nube y gastos administrativos básicos. A medida que la empresa escale, se sumarán costos relacionados con el equipo humano, licencias y acuerdos comerciales.

7.3.10 Canva Resumido



Fuente: Elaboración propia.

7.4 El Cliente Ideal

El armado de un perfil ficticio del potencial cliente, en base a varios datos reales, se denomina “*buyer persona*” y permite tener bien definido a quien se desea captar para que consuma el servicio. Entonces, para este modelo se pueden elaborar dos “*buyer persona*” diferentes:

Ilustración 46: Explorador Joven



María

Adulto Joven (18-25 años)



Datos Demográficos



Córdoba



Lic. en Comunicación (en curso, último año)



Community Manager junior (freelance + part time en agencia)



Comportamiento Digital



Frecuencia de streaming:
Diaria (2-3 horas); picos viernes/
noche y domingo



Dispositivos:
Smartphone (principal), notebook;
Chromecast a TV.



Plataformas favoritas:
Netflix, Max, Amazon Prime Video,
Disney+



Perfil



Intereses:
Series nuevas, cine independiente,
música electrónica, cultura pop,
trends en redes



Motivaciones:
Descubrir "joyitas" rápido, estar al
día y compartir contenido que
sumen capital social



Frustraciones:
Perder tiempo scrolleando
catálogos; recomendaciones
genéricas; dispersión entre apps



Objetivos al usar la app:
Encontrar contenido alineado a su
mood, centralizar catálogos y
reducir la búsqueda a <5 minutos.



Dolores

"Parálisis por análisis" ante catálogos extensos.
Recomendaciones que no reflejan sus gustos actuales (cambian por temporada/mood).
Duplicidad de listas en cada plataforma; pierde track de pendientes.
Desconexión entre rankings críticos y lo que realmente disfruta.
Fragmentación: no recuerda qué está en qué OTT.



Necesidades de la Aplicación

"Parálisis por análisis" ante catálogos extensos.
Recomendaciones que no reflejan sus gustos actuales (cambian por temporada/mood).
Duplicidad de listas en cada plataforma; pierde track de pendientes.
Desconexión entre rankings críticos y lo que realmente disfruta.
Fragmentación: no recuerda qué está en qué OTT.

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 47 Adulto Saturado:



Martín

Adulto (35-50 años)



Datos Demográficos



Córdoba



Posgrado en Negocios
(finalizado)



Jefe de Proyectos en empresa de
tecnología



Comportamiento Digital



Frecuencia de streaming:
3-4 sesiones semanales de 60-90
min; contenido planificado
(watchlist disciplinada).



Dispositivos:
Smart TV (principal), tablet,
smartphone.



Plataformas favoritas:
Netflix, Max, Amazon Prime Video,
Disney+



Perfil



Intereses:

Series de alta calidad, cine
premiado, documentales, deportes;
eficiencia y productividad.



Motivaciones:

Optimizar su poco tiempo libre; ver
"lo mejor" sin ensayo y error.



Frustraciones:

Algoritmos que repiten títulos, ruido
publicitario, falta de criterios
objetivos.



Objetivos al usar la app:

Recibir recomendaciones de
calidad con valores objetivos
(crítica, premios, ratings por
segmento) y facilidad para su
reproducción.



Dolores

Saturación y falta de tiempo para comparar opciones.
Señales de calidad dispersas (crítica, premios, ratings) en múltiples sitios.
Recomendaciones redundantes o poco actualizadas.
Dificultad para coordinar gustos familiares en una sola sesión.
Olvido de pendientes entre plataformas y dispositivos.



Necesidades de la Aplicación

Panel ejecutivo: 3-5 picks semanales de alta precisión, con razones claras.
Filtros avanzados: duración, idioma, premios, tomatómetro/IMDb, apto para ver en familia.
Integración familia: perfiles y controles; continuidad entre dispositivos.
Atajos: "seguir viendo", "pendientes" y "un clic" para abrir en la plataforma correcta.
Transparencia del porqué: explicación breve de la recomendación.

Fuente: Elaboración propia.

7.5 Plan de Marketing

7.5.1 Posicionamiento

El mercado argentino de las plataformas de *streaming* está conformado por múltiples plataformas que poseen extensos catálogos. Por lo que los usuarios se ven afectados por una saturación de contenido. Es por eso por lo que un servicio que se enfoque en tener las mejores recomendaciones en base a gustos, preferencias y plataformas disponibles, puede presentarse como una solución integral y una herramienta que aporte valor y soluciones. Frente a una situación donde no se detectan competidores directos, pero sí soluciones alternativas, un servicio que, condense catálogos de contenido, que centralice las recomendaciones y las personalice con mediante inteligencia artificial, puede construir una posición diferenciadora. Siendo el posicionamiento como un asistente inteligente que optimiza el tiempo del usuario y mejora su experiencia de entretenimiento digital.

“Para consumidores tanto jóvenes como adultos que sienten una frustración al buscar qué ver entre tantas plataformas y tantas opciones, nuestra app de recomendaciones se presenta como la guía confiable que centraliza opciones y sugiere contenidos relevantes de manera rápida, personalizada y sencilla.”

7.5.2 Estrategia de marca

La marca se construye sobre valores de innovación constante, enfoque en el usuario, accesibilidad, colaboración y adaptabilidad. Siendo la base para esta identidad un diseño visual claro y equilibrado, con una paleta de tonos que reflejan tecnología, empatía y cercanía. El tono comunicacional va a ser directo y amigable para que el usuario perciba confianza y buscando que se sienta entendido, tanto en sus gustos y como en cada recomendación de entretenimiento. Esta estrategia busca que la marca se asocie a la idea de “recomendación inteligente y cercana”, diferenciándose de los servicios similares, ya sean de las plataformas de *streaming* o de los servicios alternativos.

Ilustración 48: Paleta Sugerida



Fuente Coolors: Elaboración propia.

7.5.3 Precio

La estrategia de precios adopta un modelo *freemium* que permite a los usuarios acceder de forma gratuita al servicio por un tiempo limitado de un mes, con la posibilidad de al terminar el tiempo de prueba gratuito acceder a una suscripción mensual para seguir manteniendo el servicio. Esta modalidad busca maximizar la base de usuarios inicial y generar ingresos sostenibles a través de quienes valoran herramientas. La combinación de gratuidad de entrada y beneficios exclusivos incentiva la conversión sin sacrificar alcance. En una etapa posterior, donde se tenga un posicionamiento más fuerte, se puede analizar un esquema de suscripciones premium donde no se tengan publicidades y se incorporen funciones nuevas.

7.5.4 Servicio

La aplicación ofrece un servicio de recomendaciones inteligentes que centraliza en un solo espacio los catálogos de múltiples plataformas de *streaming*. Utiliza algoritmos de inteligencia artificial combinados con aportes sociales para sugerir contenido que responda a preferencias, estado de ánimo y tiempo disponible. Siendo el beneficio central la optimización del tiempo, permitiendo que el usuario encuentre en segundos lo que antes requería largas búsquedas.

7.5.5 Plaza

El servicio va a estar disponible para todo el territorio argentino de dos maneras, siendo la principal a través de tiendas de aplicaciones móviles, como ser App Store y Google Play. Y en segunda instancia una versión web responsiva que permita el acceso desde navegadores y la futura integración con sistemas de Smart TV. Este enfoque permite disponibilidad inmediata al terminar la aplicación móvil y escalabilidad regional sin barreras geográficas.

7.5.6 Promoción y Publicidad

Las acciones de promoción y publicidad van a estar basada en fundamentos de “*Growth Marketing*” enfocados en la gestión de la comunidad, para que impulsen un crecimiento digital sostenido de esta comunidad de recomendaciones de la que va a poder formar parte el usuario y que va a potenciar los servicios brindados. Se implementarán campañas en las principales redes sociales y anuncios en plataformas de búsqueda donde la consulta este orientada a intereses como cine y series. Se analizarán las colaboraciones con *influencers* locales para aumentar la credibilidad, lo cual puede ser una gran herramienta cuando la plataforma este mejor posicionada y se pueda reforzar el alcance entre los segmentos jóvenes y adultos que consumen *streaming* diariamente.

7.6 Plan Operativo

7.6.1 Etapas del Plan Operativo

El plan se ejecutará mediante cronograma mensual. Siendo los dos primeros meses para completar el desarrollo del MVP²² y las pruebas internas. Ya habiendo terminado las pruebas internas, los siguientes seis meses se implementará una beta pública con campañas de captación y medición de métricas clave. Del mes nueve en adelante se consolidará el plan de marketing a nivel provincial.

²² MVP: Producto Mínimo Viable.

En etapas posteriores de crecimiento se puede analizar la viabilidad de extender el alcance a nivel nacional y posterior a nivel continental solo considerando países de habla hispana.

7.6.2 Espacio de Trabajo

La operación será principalmente de manera remota, por lo que no se considera un análisis respecto a infraestructura de oficinas. De ser necesario se pueden contemplar en base a necesidad de reuniones presenciales, las cuales pueden ser reuniones estratégicas, sesiones de planificación y eventos con aliados claves, para esto la mejor alternativa es la utilización de *co-working*²³, esto va a asegurar una infraestructura mínima de conectividad y seguridad en conjunto de un espacio que permitirá integrar a los colaboradores, ofreciendo salas privadas y conectividad de alta velocidad. En base a esto cada integrante trabajará desde su domicilio con acceso a internet de alta velocidad.

7.6.3 Herramientas de Trabajo y Mobiliario

Para poder llevar adelante la actividad, desarrollo y gestión de la aplicación de recomendaciones de contenido de *streaming*, serán necesarios los siguientes elementos:

- Una computadora portátil de alto rendimiento para cada uno de los cuatro roles iniciales (director ejecutivo, director de tecnología, director de marketing, especialista en producto).
- Adquisición de algunos softwares necesario para el día a día, como serían repositorios de código para la programación, por ejemplo: GitHub/GitLab; otra necesidad puede ser de la de un software de gestión de proyectos, por ejemplo: Trello o Jira; va a ser necesario un sistema que permita y facilite la comunicación empresarial, como son Slack o Meet; y, por último, un programa de analítica básica como lo es Google Analytics. Todas las necesidades se va a analizar su adquisición en primera instancia de una opción gratuita, en base a la necesidad se puede estudiar la necesidad de una mejor licencia, servicio o aplicación.
- Dentro de los recursos físicos necesario para la operación, a cada colaborar se le entregará un bono inicial para que este pueda garantizar que proveerá su propio espacio de trabajo;

²³ Co-working: modalidad que ofrece espacios compartidos para profesionales independientes, emprendedores y equipos, fomentando colaboración, flexibilidad y comunidad.

siendo este el único costo asumido por la empresa para el mobiliario de escritorio o sillas en esta fase.

- Será relevante la en todas las etapas de la organización tener servicios en la nube sin hardware propio. Esto se aplicará para tanto para los servidores necesarios para que funcione la aplicación como para el día a día de los colaboradores.

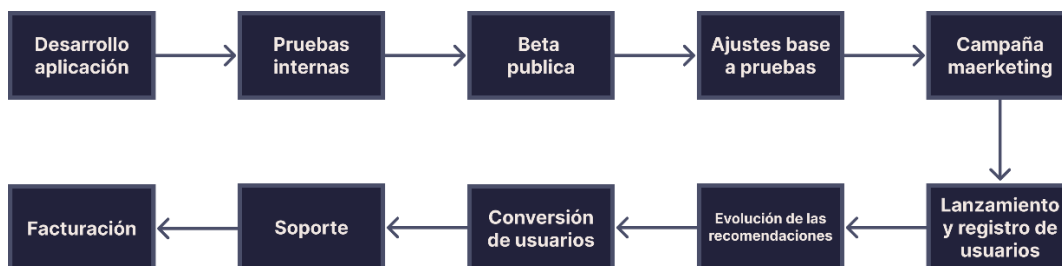
7.6.4 Movilidad

Todas las reuniones serán virtuales, por lo que solo se prevén traslados ocasionales para presentaciones a inversores o eventos estratégicos, cubiertos mediante viáticos puntuales.

7.6.5 Operación del Negocio

A continuación, se muestra el diagrama de etapas del proyecto:

Ilustración 49: Flujo etapas



Fuente: Elaboración propia.

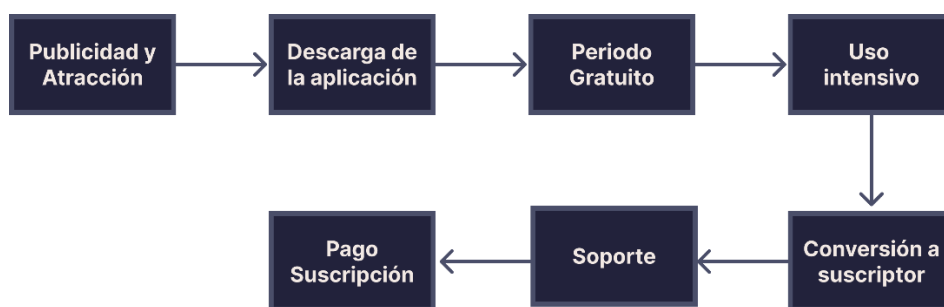
7.6.5.1 Etapas del Proyecto

1. Diseño y desarrollo de la aplicación.
2. Diseño y realización de pruebas internas para evaluar funcionamiento.
3. Diseño y realización de pruebas con usuarios.
4. Ajustes en base a resultados de las pruebas.
5. Diseño y aplicación de campaña de atracción e introducción de mercado.

6. Lanzamiento de la aplicación y habilitación de suscripciones gratuitas.
7. Evolución del algoritmo y funciones de la aplicación.
8. Conversión de los usuarios.
9. Reacción del equipo de soporte.
10. Facturación.

A continuación, se muestra el diagrama del recorrido del usuario con la aplicación:

Ilustración 50: Flujo de usuario



Fuente: Elaboración propia.

7.6.5.2 Recorrido del Usuario

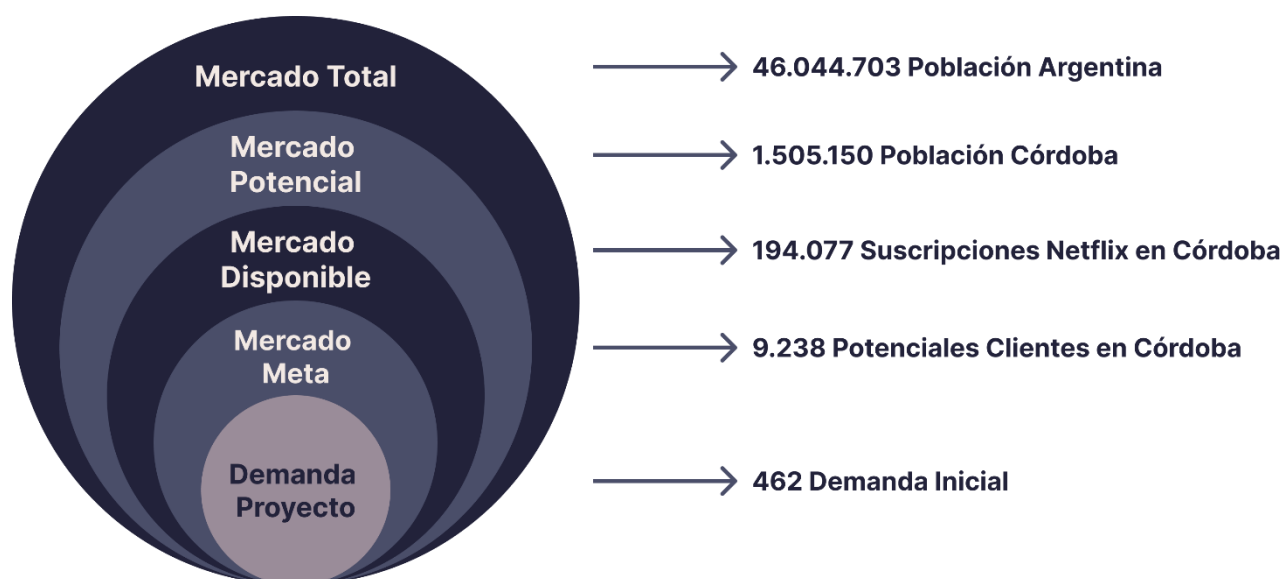
1. Proceso de captación de usuarios mediante publicidad.
2. Descarga y registro en la aplicación.
3. Activación del periodo de prueba gratuita.
4. Recomendaciones en tiempo real basadas en IA.
5. Conversión a suscripción premium.
6. Uso del servicio de soporte.
7. Pago de suscripción.

7.7 Tamaño del Proyecto y Plan de Inversiones

En esta etapa se determinará el tamaño que tiene el mercado. También, se definirá el plan de crecimiento para 5 años y se realizará para este período un análisis financiero.

Como definir el mercado objetivo se estableció en el capítulo “MARCO TEORICO”, sección “Mercado”. Y en el capítulo “5.1 Análisis del relevamiento”, se identificaron tres tasas diferentes, que plantean tres escenarios, para identificar un mercado objetivo en base al porcentaje de personas suscriptas a Netflix que estarían dispuestas a pagar por el servicio de recomendaciones. Siendo el mercado total la población de Argentina de 46.044.703, el mercado potencial sería la población de Córdoba de 1.505.150, para llegar a un número aproximado de suscripciones de Netflix en Córdoba se utilizó una proporción, teniendo el dato de las suscripciones en Argentina, 5.937.120, representan un 12,89% por lo que el mercado meta es de 194.078, utilizando la tasa de escenario intermedio de 4.76% el mercado meta sería de 9.238 y, por último, con una penetración inicial de los potenciales usuarios del 5%, lo que va a ser denominada tasa de conversión de usuario, la cual es una tasa conservadora y desafiante para hacerla crecer, la demanda inicial del proyecto sería 923 suscriptores.

Ilustración 51: Estructura Mercado



Fuente: Elaboración propia.

Con la definición de la demanda inicial del proyecto se puede proyectar la demanda de los primeros doce meses y posterior el crecimiento anual. Para esto es importante considerar el crecimiento de los suscriptores de Netflix en 9.67% y que se va a buscar crecer la tasa de conversión en un 23% anual (que es la tasa de crecimiento de mercado de las OTT en Argentina). (Detalle cálculos en el

anexo V)

Tabla 7: Proyección Demanda Mensual

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Suscripciones Netflix Córdoba	194,078	195,642	197,218	198,808	200,410	202,025	203,653	205,294	206,948	208,616	210,297	211,991
Usuarios Potenciales del servicio	9,238	9,313	9,388	9,463	9,539	9,616	9,694	9,772	9,851	9,930	10,010	10,091
Tasa Conversión	10.0%	10.2%	10.4%	10.6%	10.8%	11.0%	11.2%	11.4%	11.6%	11.9%	12.1%	12.3%
Cantidad Usuarios	924	949	975	1,002	1,029	1,057	1,086	1,116	1,147	1,178	1,210	1,243

Fuente: Elaboración propia. (Referencias en anexo VII)

Tabla 8: Proyección Demanda Anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suscripciones Netflix Córdoba	211,991	233,424	257,024	283,010	311,623
Usuarios Potenciales del servicio	10,091	11,111	12,234	13,471	14,833
Tasa Conversión	6.2%	7.7%	9.7%	12.2%	15.3%
Cantidad Usuarios	622	860	1,189	1,644	2,273

Fuente: Elaboración propia. (Referencias en anexo VII)

EVALUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA

8.1 Supuestos Financieros

Para poder realizar la evaluación financiera, en primera instancia, es necesario establecer las pautas financieras iniciales que establecerán las bases del análisis:

- El plazo para la evaluación del proyecto va a ser de 5 años.
- Se define que la moneda a considerar en el análisis es el dólar estadounidense.
- La inflación, si bien es un factor relevante para cualquier análisis financiero, para este estudio no se la contemplará como una variable que afecte costo ni el precio de la suscripción.
- Los sueldos del personal serán regidos por el estudio de la consultora Randstad. (Randstad Argentina, 2025)
- El incremento de sueldos proyectado será en base al 50% del crecimiento de los ingresos.
- Algunos costos fijos, tales como los servicios tercerizados u outsourcing y de publicidad se incrementarán también en un 5% anual.
- Tasa de descuento del proyecto 5%.
- La inversión inicial se realizará con fondos propios de la organización.

8.2 Inversión Inicial

A continuación, se detalla la inversión inicial del proyecto:

Tabla 9 Detalle Inversión Inicial:

ítem	Cantidad	Costo Unitario (U\$D)	Costo Total (U\$D)
Computadora portátil para programación	1	\$ 900.00	\$ 900.00

Computadora portátil	3	\$ 350.00	\$ 1,050.00
Bono de mobiliario	4	\$ 235.00	\$ 940.00
Escritorio	4	\$ 100.00	
Silla	4	\$ 60.00	
Auriculares	4	\$ 55.00	
Mouse y teclado	4	\$ 20.00	
Publicidad (campañas digitales, redes sociales, posicionamiento en buscadores)	1	\$ 900.00	\$ 900.00
Creación de la estructura básica de la aplicación	150 horas	\$ 45.00	\$ 6,750.00
Registro de marca en INPI	1	\$ 28.00	\$ 28.00
Total			\$ 10,568.00

Fuente: Elaboración propia. (Referencias en anexo VI)

8.3 Proyección de Gastos de Operación

A continuación, se detalla la proyección del gasto:

Tabla 10 Detalle Gastos:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$	\$	\$	\$	\$
Salarios y cargas sociales	112,353.8 0	143,081.0 4	162,886.9 0	185,434.3 7	211,102.9 5
Impuestos y tasas municipales	\$ 1,500.00	\$ 1,575.00	\$ 1,354.00	\$ 1,736.00	\$ 1,823.00
Outsourcing contable	\$ 5,100.00	\$ 5,360.00	\$ 5,623.00	\$ 5,900.00	\$ 6,200.00
Outsourcing página web y servidores	\$ 4,500.00	\$ 4,730.00	\$ 4,960.00	\$ 5,210.00	\$ 5,470.00
Gastos bancarios	\$ 1,000.00	\$ 1,050.00	\$ 1,100.00	\$ 1,160.00	\$ 1,220.00
Publicidad digital / posicionamiento Google	\$ 1,080.00	\$ 1,134.00	\$ 1,191.00	\$ 1,250.00	\$ 1,313.00
Total	\$ 125,533.8 0	\$ 156,930.0 4	\$ 177,114.9 0	\$ 200,690.3 7	\$ 227,128.9 5

Fuente: Elaboración propia. (Referencias en anexo VII)

8.4 Análisis proyectado

8.4.1 Supuestos

- Precio de venta de los productos: Dentro del análisis del relevamiento se definieron tres potenciales precios. 1 USD, 1.5 USD y 2 USD. Siendo la opción de 1.5 USD la más viable ya que la diferencia en cantidad de usuarios es de 38% menos lo que reduce la necesidad de infraestructura y los costos de mantenimiento de servidores. Mientras que el impacto en los ingresos proyectados es del 6%.
 - Cantidad de usuarios 1 USD 452,352.

- Cantidad de usuarios 1.5 USD 282,720.
- Ingresos proyectados 1 USD \$ 452,352
- Ingresos proyectados 1.5 USD \$ 424,080
- Al ser una metodología freemium con 30 días de prueba gracias los usuarios que probaron se convertirían a los 30 días proyectados. Esta tasa de conversión es del 5% de los usuarios que probaron el servicio.
- La tasa de crecimiento de la tasa de conversión es del 23%, que representa el crecimiento de las OTT en Argentina.
- Depreciación: se considerará una depreciación promedio del 20%, aplicada a los equipos de computación y al bono mobiliario.

8.4.2 Análisis Proyectado

A continuación, se detalla análisis proyectado:

Tabla 11 Análisis Proyectado:

Año	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Suscripciones		2,860	3,955	5,469	7,562	10,458
Precio promedio		\$ 1.50	\$ 1.50	\$ 1.50	\$ 1.50	\$ 1.50
Ingresos		\$ 4,290	\$ 5,932	\$ 8,203	\$ 11,344	\$ 15,686
Costos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos fijos		\$ 125,534	\$ 156,920	\$ 177,418	\$ 200,692	\$ 227,123
Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Tasa Impuestos		35%	35%	35%	35%	35%
Otros datos:						
Días de Pago		30	30	30	30	30
Días de Cobro		10	10	10	10	10
Tasa de descuento	5%					

Inversiones de capital	\$ 10,560.00					
Depreciación		\$ 172.33	\$ 188.00	\$ 188.00	\$ 188.00	\$ 188.00
Crecimiento			38%	38%	38%	38%

Fuente: Elaboración propia. (Referencias en anexo VII)

8.5 Estado de Resultados

A continuación, se detalla el estado de resultado proyectado:

Tabla 12 Estado Resultado Proyectado:

EERR	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Ventas	\$ 40,275	\$ 59,983	\$ 82,947	\$ 114,702	\$ 158,614
CMV	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Margen Bruto	\$ 40,275	\$ 59,983	\$ 82,947	\$ 114,702	\$ 158,614
Gastos	\$ 125,534	\$ 156,920	\$ 177,418	\$ 200,692	\$ 227,123
Depreciación	\$ 172	\$ 188	\$ 188	\$ 188	\$ 188
EBIT	-\$ 85,431	-\$ 97,125	-\$ 94,659	-\$ 86,178	-\$ 68,698
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBT	-\$ 85,431	-\$ 97,125	-\$ 94,659	-\$ 86,178	-\$ 68,698
Impuestos	\$ 29,901	\$ 33,994	\$ 33,131	\$ 30,162	\$ 24,044
Utilidad neta	-\$ 115,332	-\$ 131,119	-\$ 127,790	-\$ 116,340	-\$ 92,742

Fuente: Elaboración propia. (Referencias en anexo VII)

8.6 Flujo de Fondos

A continuación, se detalla el flujo de caja económico:

Tabla 13 Flujo de caja económico:

Flujo económico	Caja	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Saldo Inicial		\$ -	-\$ 10,560	-\$ 95,819	192,756	287,227	373,217
Ingresos		\$ -	\$ 40,275	\$ 59,983	\$ 82,947	114,702	158,614
Costos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos		\$ -	125,534	156,920	177,418	200,692	227,123
Inversión Inicial		\$ 10,560					
Flujo de caja		-\$ 10,560	-\$ 95,819	192,756	287,227	373,217	441,727

Fuente: Elaboración propia. (Referencias en anexo VII)

8.7 Punto de Equilibrio

A continuación, se detalla el punto de equilibrio:

Tabla 14 Punto Equilibrio:

Punto equilibrio de	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Suscripciones					
Precio	\$ 1.5	\$ 1.5	\$ 1.5	\$ 1.5	\$ 1.5

CMV	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos	\$ 125,534	\$ 156,920	\$ 177,418	\$ 200,692	\$ 227,123
Suscripciones de Equilibrio	83,689	104,613	118,279	133,795	151,416

Fuente: Elaboración propia. (Referencias en anexo VII)

A continuación, se detalla la validación del punto de equilibrio:

Tabla 15 Validación Punto equilibrio:

Validación Punto equilibrio	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Precio	\$ 1.5	\$ 1.5	\$ 1.5	\$ 1.5	\$ 1.5
Suscripciones	83,689	104,613	118,279	133,795	147,162
Ingresos	\$ 125,534	\$ 156,920	\$ 177,418	\$ 200,692	\$ 220,743
CMV	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos	\$ 125,534	\$ 156,920	\$ 177,418	\$ 200,692	\$ 220,743
Resultado	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia. (Referencias en anexo VII)

8.8 VAN, TIR y Periodo de Recupero

Dado que el proyecto no genera ganancias, no se tiene un periodo de recupero y la VAN es para calcular el valor actual neto, esto va a ser negativo y el objetivo de la TIR es encontrar la tasa de descuento que lleve la VAN a 0. Por estas razones no se realizan estos análisis, ya que no es rentable encarar el proyecto.

8.9 Análisis de Sensibilidad

Para el desarrollo de este análisis de consideran 4 escenarios alternativos:

1. Incrementar la tasa de conversión.
2. Incrementar el mercado meta a las suscripciones de Netflix de Argentina.

3. Realizar un *outsourcing* del desarrollo de la aplicación.

8.9.1 Escenario 1: Incrementar el Mercado Meta a las Suscripciones de Netflix de Argentina

En base al análisis económico-financiero, se puede ver que la principal oportunidad de mejora es la cantidad de suscripciones. Esto se debe a que con una tasa de conversión inicial del 23% la cantidad de suscriptores para el primer año es de 29,710, mientras que el punto de equilibrio indica que el mínimo de suscriptores debería ser de 83,689 para el primer año. Esto representa que como mínimo se debe tener un aumento del 182% de suscriptores. Suponiendo que se tiene una tasa inicial de conversión del 40%,

Tabla 16 Análisis Escenario 1:

Resumen							
Análisis	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Total
Total							
Usuarios		51,669	71,450	98,803	136,629	169,529	528,080
Punto							
Equilibrio		83,689	104,613	118,279	133,795	147,162	587,538
Utilidad		-\$	-\$	-\$	-\$	\$	-\$
neta	\$ -	75,145	71,266	45,023	1,888	20,118	173,204
Flujo de	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$
Caja	10,560	66,051	118,652	151,815	153,026	121,887	611,430
		-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$
Valor Actual		378,714	468,103	381,839	241,539	119,210	1,589,405
VAN	-\$						
	1,599,965						
TIR							

Periodo							
Recupero							

Fuente: Elaboración propia. (Referencias en anexo VIII)

Con el supuesto de poder lograr una tasa de inicial de conversión, se logra aumentar un 74% la cantidad de suscriptores para el primer año, pero se sigue estando lejos del punto de equilibrio. Recién para el cuarto año del proyecto se logra superar el punto de equilibrio y por el plazo de cobro no se logra tener ganancias, logrando en el quinto año generar una utilidad positiva. Pero esta utilidad no es suficiente para suplir la inversión inicial ni los cuatro años previos de pérdidas. Incluso da una VAN negativa, -\$1.599.965. Dando por conclusión del escenario 1 que sigue siendo un negocio no rentable,

8.9.2 Escenario 2: Incrementar el Mercado Meta a las Suscripciones de Netflix de Argentina.

En base al análisis económico-financiero, se puede ver que la principal oportunidad de mejora es la cantidad de suscripciones. Entonces al plantear el escenario de poder atacar todo el mercado argentino. Manteniendo la tasa de interés en el servicio del 4.76%, la tasa de penetración del 5% y del crecimiento del 23%. Se puede ver un cambio trascendental en los números.

Tabla 17 Análisis Escenario 2:

Resumen Análisis	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Total
Total Usuarios		197,579	273,219	377,817	522,458	722,474	2,093,547
Punto Equilibrio		86,689	107,763	121,586	137,267	155,062	608,368

	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Utilidad neta	-	89,462	154,098	239,886	361,864	534,332	1,379,640
	-\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Flujo de Caja	10,560	127,245	364,507	733,750	1,290,651	2,112,888	4,629,041
		\$	\$	\$	\$	\$	\$
Valor Actual		347,008	1,152,333	1,461,289	1,511,685	1,421,127	5,893,442
	\$						
VAN	5,882,882						
TIR	46.32%						
Periodo Recupero en meses	0.50						

Fuente: Elaboración propia. (Referencias en anexo IX)

Con este escenario, se logra obtener una VAN positiva y atractiva, una TIR de 46.32% lo que genera un escenario muy atractivo ya que hay un amplio margen en la tasa de descuento y un periodo de recupero menor a un año. Esto se debe al aumento de usuarios que tendría la aplicación, aunque esto podría incurrir en un aumento de los costos de almacenamiento en nube o de servidores, para este nuevo escenario se duplicaron los gastos proyectados de \$4.500 USD al año a \$9.000 USD el primer año y el análisis económico-financiero ya incluye este nuevo monto.

8.9.3 Escenario 3: Realizar un *outsourcing* del desarrollo de la aplicación.

En base al análisis económico-financiero, se puede ver que el proyecto no es rentable debido a varios factores, dentro de los que se destacan la cantidad de usuarios y los gastos en personal. Un

escenario que debe ser analizado es el de realizar un *outsourcing* del desarrollo de la aplicación. Lo que permitiría poder bajar el personal necesitado para llevar adelante la operación. Entonces se debe considerar, una inversión en este servicio de desarrollo de \$10.000 USD y de reducir el personal a dos personas, un referente de *marketing* y el director ejecutivo.

Tabla 18 Análisis Escenario 3:

Resumen							
Análisis	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Total
Total							
Usuarios		6,459	8,931	12,350	17,079	23,617	68,436
Punto							
Equilibrio		46,496	55,200	62,025	69,755	78,511	311,988
Utilidad		-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$
neta	\$ -	82,452	94,304	101,385	107,718	112,562	498,420
Flujo de	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$
Caja	18,840	79,829	149,590	224,596	304,293	387,578	1,145,885
		-\$	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$
Valor Actual		439,047	565,645	514,176	404,925	295,120	2,218,913
VAN	-\$ 2,237,753						

Fuente: Elaboración propia. (Referencias en anexo X)

Con este escenario, se logra obtener una mejor VAN que el escenario inicial, pero, aun así, sigue siendo una VAN negativa. Porque este escenario tampoco no es rentable, por ende, no es viable.

8.10 Resumen del análisis de sensibilidad:

En base al análisis de sensibilidad se puede confirmar que el principal talón de Aquiles del proyecto es la cantidad de usuarios. Ya que en el primer escenario se plantea una mejora de la tasa de penetración, esta logra una mejora de la VAN, pero no la vuelve rentable. Mientras que el segundo escenario, se plantea reducir los gastos de personal y logra el mismo resultado del primer escenario, que es mejorar la VAN, pero no volverla positiva, Siendo el único escenario donde el proyecto puede ser viable es el escenario 2, en el que se proyecta el mercado meta a toda la república Argentina, esto no resulta ser un escenario alejado de las posibilidades ya que en la era de la tecnología, este alcance es posible.

Tabla 19 Resumen Análisis:

Variable	Escenario Original	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
VAN	-\$ 2,750,619.71	-\$ 1,599,965.34	\$ 5,882,882.17	-\$ 2,237,752.76
TIR	-	-	46.32%	-
Periodo Recupero en meses	-	-	0.50	-

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, el proyecto en sus planteamientos originales no muestra rentabilidad, pero si se consigue aumentar el mercado meta esto cambia radicalmente y lo vuelve un proyecto más interesante, con una VAN de alto valor, una TIR elevada y una recuperación de la inversión menor al año.

CONCLUSIONES

En base al desarrollo del presente trabajo se puede concluir y responder a la hipótesis inicial y definir que la implementación de una empresa tecnológica de recomendación altamente inteligente en Córdoba, Argentina no es económicamente factible. Esto se debe a que la cantidad de usuarios que se proyectan en base al análisis de campo no son suficientes ni para llegar al punto de equilibrio.

Pero si es importante destacar, que bajo el escenario 2 de análisis, en el cual se cambia el mercado objetivo de las suscripciones de Netflix Córdoba a las suscripciones de Netflix Argentina, los resultados del análisis económico-financiero cambian drásticamente al volver el proyecto como una oportunidad interesante que quizás merece ser estudiada con mayor profundidad.

9.1 Conclusiones Clave:

- **Viabilidad Financiera:** Los análisis de VAN y TIR confirman que el proyecto no es financieramente viable ni rentable
- **Oportunidades de Crecimiento:** Las conclusiones del estudio muestran que la principal oportunidad de crecimiento son los usuarios que puede tener la aplicación, siendo de vital importancia ampliar el mercado meta para ampliar llegada y poder volver rentable y atractivo este negocio.
- **Recomendaciones Estratégicas:** Implementar grandes campañas de *marketing* de comunidades para poder ampliar los potenciales clientes, y poder mostrar y compartir las principales fortalezas internas que tiene el negocio y así poder recortar y aprovechar las oportunidades de crecimiento al llegar a nuevos potenciales usuarios.

En resumen, la implementación de una empresa tecnológica de recomendación altamente inteligente en Córdoba, Argentina en su escenario inicial no muestra señales de éxito, pero en base al análisis de sensibilidad del escenario 2 dentro del capítulo del análisis económico-financiero, se puede detectar una oportunidad de estudio donde el proyecto si puede ser rentable y atractivo financieramente manteniendo la propuesta de valor planteada en el presente trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Amazon Prime. (22 de 11 de 2019). *Search and information retrieval*. Obtenido de The history of Amazon's recommendation algorithm: <https://www.amazon.science/the-history-of-amazons-recommendation-algorithm>
- Ancin, S. d. (2017). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Aurenty, A. D. (13 de 07 de 2022). *BBVA*. Obtenido de Plataformas de streaming: ¿Cómo ha sido su crecimiento con el pasar de los años?: <https://www.bbva.ch/noticia/plataformas-de-streaming-como-ha-sido-su-crecimiento-con-el-pasar-de-los-anos/>
- Banco Central de la Republica Argentina. (25 de 04 de 2025). *Principales variables*. Obtenido de Banco Central de la Republica Argentina: https://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp
- BB Media. (2023). *Preferencias de Plataformas de Streaming en Diferentes Rangos de Edad*. Obtenido de Descubre el comportamiento de consumo de la Generación Z a los Boomers: <https://bb-media.com/preferencias-de-plataformas-de-streaming/>
- Buj, S. G. (2006). *Dirección estratégica*. España: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA.
- Cedillo-Zavaleta, L., Sandoval-Sánchez, A., & Rendón-Ochoa, E. (06 de 2024). *Binge-watching: el riesgo de los nuevos patrones de comportamientos frente a las pantallas*. Ciudad de Mexico: FES Iztacala. Obtenido de Binge-watching: el riesgo de los nuevos patrones de comportamiento frente a las pantallas: https://alternativas.me/binge-watching-el-riesgo-de-los-nuevos-patrones-de-comportamiento-frente-a-las-pantallas/?utm_source=chatgpt.com
- Centro de Estudio Financieros. (16 de 05 de 2024). *CEF. Marketing XXI*. Obtenido de Proceso de la investigación de mercados.
- COMSCORE. (2024). *Panorama del Streamingy tendencias de consumo en América Latina. SNAPSHOT*.
- Economis Redacción. (22 de 04 de 2024). *Economis*. Obtenido de Argentina, quinto país en el mundo con más tiempo de pantallas durante 2024: <https://economis.com.ar/argentina-quinto-pais-en-el-mundo-con-mas-tiempo-de-pantallas-durante-2024/>
- El Economista. (28 de 11 de 2022). *El Economista*. Obtenido de 30 hallazgos que resumen la relación entre los argentinos y sus consumos culturales:

- <https://eleconomista.com.ar/actualidad/30-hallazgos-resumen-relacion-argentinos-sus-consumos-culturales-n57941>
- Emprende Up. (10 de 12 de 2024). *Barreras de entrada en tecnología: El desafío que las Startups deben superar para triunfar*. Obtenido de <https://emprendeup.com/barreras-de-entrada-en-tecnologia-el-desafio-que-las-startups-deben-superar-para-triunfar/>
- Estudio Del Amo. (2025). *Estudio Del Amo*. Recuperado el 14 de 04 de 2025, de Inflación: <https://estudiodelamo.com/inflacion-argentina-anual-mensual/>
- Expansion. (04 de 01 de 2024). *Expansion*. Obtenido de Empresas de streaming van por más fusiones e inserción de publicidad en 2024: <https://expansion.mx/tecnologia/2024/01/04/plataformas-streaming-2024-mas-fusiones-y-publicidad>
- Farro Mendoza, T., & Tello Berenstein, A. (2019). *Plan de Negocios en Pocos Pasos*. Huancayo, Perú : Fondo Editorial.
- Fernández, Y. (16 de 05 de 2023). *Xataka Basics*. Obtenido de Google Bard vs ChatGPT vs Bing Chat: comparativa con 12 diferencias en lo que puedes hacer con estos chats de inteligencia artificial: <https://www.xataka.com/basics/google-bard-vs-chatgpt-vs-bing-chat-comparativa-12-diferencias-que-puedes-hacer-estos-chats-inteligencia-artificial>
- FilmAffinity. (12 de 05 de 2025). *Main*. Obtenido de <https://www.filmaffinity.com/ar/main.html>
- FlixPatrol. (01 de 07 de 2025). *Netflix Subscribers in Argentina*. Obtenido de Subscribers : <https://flixpatrol.com/streaming-service/netflix/subscribers/argentina>
- Fractal Media. (2023). *Fractal Media*. Recuperado el 04 de 05 de 2024, de Tendencias plataformas OTT e industria del streaming 2024: <https://fractalmedia.es/tendencia-plataformas-ott-y-streaming-de-video-2024/>
- Fractal Media. (s.f.). *Tendencias plataformas OTT e industria del streaming 2024*. Recuperado el 01 de 09 de 2024, de <https://fractalmedia.es/tendencia-plataformas-ott-y-streaming-de-video-2024/>
- Fundacion COLSECOR. (31 de 12 de 2023). *Fundacion COLSECOR*. Obtenido de Los consumos digitales en Argentina: <https://www.fundacioncolsecor.org.ar/informes/los-consumos-digitales-argentina-n12872>
- Gil, L. (10 de 04 de 2025). *Cast AI*. Obtenido de Cloud Pricing Comparison: AWS vs. Azure vs. Google Cloud Platform in 2025: <https://cast.ai/blog/cloud-pricing-comparison/>

- Grupo Educar. (12 de 2022). *Grupo Educar*. Obtenido de Historia del streaming: <https://www.grupoeducar.cl/revista/edicion-269/como-nacio-la-television-por-streaming/>
- IdeaKreativa. (04 de 10 de 2025). *10 mejores laptops para programar, codificación y desarrollo de software 2025*. Obtenido de https://ideakreativa.net/mejores-laptops-para-programar/#google_vignette
- IEA. (11 de 07 de 2023). *The International Energy Agency*. Obtenido de Data Centres and Data Transmission Networks: <https://www.iea.org/energy-system/buildings/data-centres-and-data-transmission-networks>
- INDEC. (2022). *Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación*. EPH. Buenos Aires: INDEC.
- INDEC. (21 de 11 de 2023). *Resultados del Censo 2022*. Obtenido de Cuadros de la provincia de Córdoba: https://censo.gob.ar/index.php/datos_definitivos_cordoba/
- Infobae. (27 de 05 de 2023). *Infobae*. Obtenido de 13 claves para pensar los consumos culturales de los argentinos, según los expertos: <https://www.infobae.com/cultura/2023/05/27/13-claves-para-pensar-los-consumos-culturales-de-los-argentinos-segun-los-expertos/>
- Instituto Nacional de la Propiedad Industrial. (01 de 12 de 2023). *Aranceles INPi*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/inpi/aranceles-inpi>
- iProfesional. (22 de 09 de 2011). *iProfesional*. Obtenido de ¿Cuántas horas en promedio pasan los argentinos cada día frente al televisor?: <https://www.iprofesional.com/marketing/122891-cuantas-horas-en-promedio-pasan-los-argentinos-cada-dia-frente-al-televisor>
- JustWatch. (11 de 05 de 2025). *About Us*. Obtenido de What we do: <https://www.justwatch.com/ar/quienes-somos>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. México: Editorial Pearson.
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2013). *Fundamentos del Marketing*. México: Editorial Pearson.
- Letterboxd. (12 de 05 de 2025). Obtenido de <https://letterboxd.com/>
- Machado, A. (03 de 10 de 2024). *Zuplo*. Obtenido de What's the Best Movie Database API? IMDb vs TMDb vs OMDb: <https://zuplo.com/blog/2024/10/03/best-movie-api-imdb-vs-omdb-vs-tmdb>
- Meneses, N. (24 de 01 de 2025). *El País*. Obtenido de La IA, la personalización y la interacción en redes sociales lideran las tendencias de marketing digital en 2025:

- <https://elpais.com/economia/formacion/2025-01-24/la-ia-la-personalizacion-y-la-interaccion-en-redes-sociales-lideran-las-tendencias-de-marketing-digital-en-2025.html>
- Mercado Libre. (s.f.). *Página de compra de artículos*. Recuperado el 04 de 10 de 2025, de Página de compra de artículos: <https://www.mercadolibre.com.ar/>
- Ministerio de Cultura. (2023). *Encuesta Nacional de Consumos Culturales 2013/2023*. Buenos Aires: Sistema de Información Cultural de la Argentina.
- Momdragón, V. (s.f.). *Diario del Exportador*. Recuperado el 16 de 05 de 2024, de La demanda: definición y tipos: <https://www.diariodelexportador.com/2017/02/la-demanda-definicion-y-tipos.html>
- Montoto, I. (18 de 06 de 2021). *Marketing Directo*. Obtenido de Cómo ha evolucionado el consumidor de televisión en las últimas décadas: <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/evolucion-consumidor-television-ultimas-decadas>
- Mordor Intellingence. (s.f.). *Over The Top (OTT) Market Trends*. Recuperado el 01 de 09 de 2024, de Market Trends of Over The Top (OTT) Industry: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/over-the-top-market>
- Mural. (28 de 05 de 2024). *Las 10 mejores startups argentinas a seguir en 2025*. Obtenido de <https://www.muralpay.com/es/blog/top-10-argentina-startups-2024>
- Napoli, W. (14 de 05 de 2021). *ESPN Press Room Latin America South*. Obtenido de STAR+ (STAR PLUS), EL NUEVO SERVICIO DE STREAMING QUE TRANSFORMARÁ LA MANERA DE VIVIR EL ENTRETENIMIENTO Y EL DEPORTE, LLEGARÁ A LATINOAMÉRICA EL 31 DE AGOSTO: <https://espnpressroom.com/latinamerica/press-releases/2021/05/star-star-plus-el-nuevo-servicio-de-streaming-que-transformara-la-manera-de-vivir-el-entretencion-y-el-deporte-llegara-a-latinoamerica-el-31-de-agosto/>
- Netflix. (12 de 05 de 2025). *Research Area*. Obtenido de Recommendations: <https://research.netflix.com/research-area/recommendations>
- Nielsen. (06 de 04 de 2022). *Nielsen*. Obtenido de El informe State of Play de Nielsen revela que el streaming es el futuro, pero los consumidores están actualmente abrumados por la oferta: <https://www.nielsen.com/es/news-center/2022/niensens-state-of-play-report-reveals-that-streaming-is-the-future-but-consumers-are-currently-overwhelmed-by-choice/>
- NielsenIQ. (07 de 06 de 2023). *Comunicados de prensa*. Obtenido de El 72% de la Generación Z

consumen contenidos de gaming: <https://nielseniq.com/global/es/news-center/2023/el-72-de-la-generacion-z-consumen-contenidos-de-gaming>

Origlia, G. (20 de 05 de 2025). *La Nación*. Obtenido de Financiamiento focalizado: la IA cambió el ecosistema de emprendedores tecnológicos: <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/financiamiento-focalizado-la-ia-cambio-el-ecosistema-de-emprendedores-tecnologicos-nid20052025/>

Orús, A. (03 de 04 de 2024). *Statista*. Obtenido de Streaming en el mundo – Datos estadísticos: <https://es.statista.com/temas/9059/streaming-en-en-el-mundo/#topicOverview>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Pace, D. D. (14 de 06 de 2024). *Comunicaciones en Argentina: brecha de acceso vs. penetración del servicio*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/opinion/2024/06/30/comunicaciones-en-argentina-brecha-de-acceso-vs-penetracion-del-servicio/>

Pandey, S. (19 de 04 de 2019). *SimilarWeb*. Obtenido de Netflix's Market Share Decline Continues In 2023: Analysis Of Leading Streaming Platforms: <https://www.similarweb.com/blog/insights/media-entertainment-news/streaming-q1-2023/>

Parada, P. (10 de 01 de 2023). *Pascual Parada*. Recuperado el 07 de 05 de 2024, de Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno: <https://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

PCDA Home. (02 de 02 de 2018). *PCDA Home*. Obtenido de Las estrategias genéricas de Porter: ¿Para qué sirven?: <https://www.pdcahome.com/9628/las-estrategias-genericas-de-porter/>

Proteccion de Datos. (16 de 12 de 2023). *Proteccion de Datos*. Obtenido de ¿Qué dice la ley 25326 de protección de los datos personales?: <https://protecciondedatos.com.ar/que-dice-la-ley-25326-de-proteccion-de-los-datos-personales/>

PWC - Argentina. (s.f.). *Global Entertainment & Media Outlook 2022–2026*. Recuperado el 14 de 08 de 2024, de Continúa la recuperación de la industria global de Medios y Entretenimiento tras registrar un crecimiento de 10,4%: <https://www.pwc.com.ar/es/prensa/pwc-medios-entretenimiento-outlook.html>

Randstad Argentina. (10 de 2025). *Reporte Salarial octubre 2025* . Obtenido de <https://tendenciasy talento.randstad.com.ar/hubfs/Reporte%20Salarial/Reporte%20Salarial>

- %20octubre%202025%20_%20Randstad%20Argentina.pdf?hsLang=es-ar
- ReasonWhy. (08 de 10 de 2021). *¿Qué plataformas de streaming ven los senior?* Obtenido de *¿Qué plataformas de streaming ven los senior?: <https://www.reasonwhy.es/actualidad/audiencia-adulta-plataformas-streaming-2021>*
- Redacción - GPS Audio Visual. (24 de 06 de 2021). *Argentina es el país de Latam con más OTT: existen 98 plataformas.* Obtenido de <https://gpsaudiovisual.com/2021/06/24/argentina-es-el-pais-de-latam-con-mas-ott-existen-98-plataformas/>
- Redacción ConverCom. (03 de 07 de 2022). *ConverCom.* Obtenido de Netflix, HBO Max y Disney+, las plataformas con mayor cantidad de contenido original: <https://convercom.info/comunidades/contenidos/netflix-hbo-max-disney-las-plataformas-mayor-cantidad-contenido-original/>
- Rodriguez, A. (2011). *El emprendedor de éxito.* México: McGraw-Hill.
- Rodriguez, L. (32 de 10 de 2024). *Valor Ambiental.* Obtenido de E-Waste: Argentina entre los mayores generadores de basura electrónica: <https://valorambiental.com.ar/basura-electronica-e-waste/>
- Saavedra, G. (6 de 11 de 2022). *SerArgentino.com.* Obtenido de *¿Cuánto gastan los argentinos en servicios de streaming?: <https://www.serargentino.com/gente/asi-somos/cuanto-gastan-los-argentinos-en-servicios-de-streaming>*
- Señal News. (23 de 06 de 2022). *Señal News.* Obtenido de *¿CUÁLES SON LAS PLATAFORMAS CON MAYOR CANTIDAD DE CONTENIDO ORIGINAL?: <https://senalnews.com/es/research/cuales-son-las-plataformas-con-mayor-cantidad-de-contenido-original>*
- Ssociologos. (06 de 02 de 2020). *Ssociologos.* Obtenido de El impacto del streaming y el reemplazo a la TV: <https://ssociologos.com/2020/02/06/el-impacto-del-streaming-y-el-reemplazo-a-la-tv/>
- Statista. (Mayo de 2024). *OTT Video - Argentina.* Obtenido de Market Insights Advertising & Media Media TV & Video: <https://www.statista.com/outlook/amo/media/tv-video/ott-video/argentina>
- Statista. (2024). *Statista.* Obtenido de Número de usuarios suscriptos a Netflix en América Latina desde 2017 hasta 2023: <https://es.statista.com/estadisticas/636446/latinoamerica-numero-de-abonados-a-netflix-de-2011-a/>

- Statista Research Department. (17 de 04 de 2024). *Statista* . Obtenido de Streaming en América Latina – Datos estadísticos: <https://es.statista.com/temas/8113/streaming-en-america-latina/#topicOverview>
- Stremio. (12 de 05 de 2025). *Home*. Obtenido de Freedom to Stream: <https://www.stremio.com/>
- TORO, J. (31 de 05 de 2021). *La Republica*. Obtenido de Mercado de plataformas de streaming llegó a 1.000 millones de usuarios en la pandemia: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/el-mercado-de-streaming-llego-a-1-000-millones-de-usuarios-en-la-pandemia-3177826>
- Triola, M. (2018). *Estadística*. Ciudad de México: Pearson.
- Vedraj. (21 de 5 de 2025). *Value Coders*. Obtenido de Choosing the Right Fit: In-house, Outsourced, or Freelance Software Development: <https://www.valuecoders.com/blog/outsourcing-and-off-shoring/choosing-the-right-fit-in-house-outsourced-or-freelance-software-development/>
- Weinberger Villarán, K. E. (2009). *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima: USAID Perú Mype Competitiva.
- Yellowbrick. (25 de 08 de 2023). *The Future of Video Streaming: Industry Analysis*. Obtenido de <https://www.yellowbrick.co/blog/entertainment/the-future-of-video-streaming-industry-analysis>