



Trabajo de graduación

MBA 2013

Plan de Negocios MercadoAlreves.com

Alumno: Giomprini, Leandro Ariel

Mentor: Ciciliani, Ricardo

Lugar y fecha: Buenos Aires, Mayo 2015

Tabla de contenidos

Resumen ejecutivo	4
Marco conceptual	5
Situación Actual de mercado: Antecedentes	5
El e-commerce.....	6
El m-commerce.....	7
Bases del modelo de negocios	8
Producto: Mercado al Revés (mercadoalreves.com).....	11
Alcance del producto	14
Modelo de negocios	18
Clientes.....	18
Propuesta de valor.....	18
Canales.....	23
Relaciones con los clientes.....	24
Fuentes de ingresos	25
Recursos claves	26
Actividades claves	27
Alianzas Claves	27
Estructura de costos	28
Objetivo del proyecto.....	29
Investigación de mercado	33
Características del mercado e-commerce	33
Características del mercado m-commerce	36
Productos sustitutos	36
Estimación de la demanda	38
Aspectos legales y técnicos	40
Plan de implementación	42
Análisis Financiero	43
Costos fijos	43
Estado de Resultado	44

Flujo de fondos proyectado.....	45
Balance proyectado	46
Inversión Total	47
Financiamiento y estructura de capital	47
Indicadores financieros.....	48
Valuación del proyecto	49
Conclusión.....	51
Bibliografía	52
Anexos	54



Universidad de
SanAndrés

Resumen ejecutivo

Las nuevas tecnologías y el uso de internet han cambiado las conductas transaccionales de los individuos y empresas. El advenimiento de las plataformas de e-commerce y m-commerce ya son una realidad, cuya proyección de crecimiento es inminente para los próximos años. Ante esta situación, se hace presente el desafío de adaptarse a los cambios en las necesidades de los clientes, a través de la creación de diferentes mecanismos para poder suplir las mismas.

El presente trabajo ofrece un plan de negocios que propone una alternativa innovadora para realizar transacciones en los campos de e-commerce y m-commerce. El objetivo consiste en desarrollar una plataforma web que utiliza un modelo de subasta inversa, en donde el comprador es quien plantea las necesidades y los oferentes competirán para satisfacer sus requerimientos. El principal valor agregado que Mercadoalreves ofrece a los adquirientes y oferentes es que la subasta inversa no busca solamente lograr el precio más bajo, sino darle la opción al adquiriente para que elija, en base a los factores que considere convenientes para su decisión (marca del producto, calidad de servicio, reputación, antigüedad en el rubro, funcionalidades, entre otros), la propuesta que más lo satisfaga.

Cabe resaltar que la herramienta es completamente gratuita para el comprador, pero no lo es para el vendedor. El principal ingreso del producto va a ser a través de una comisión de venta cobrada al oferente una vez que se concrete la operación. También, los oferentes tendrán opción de realizar publicidades dentro de la plataforma.

Finalmente se presenta el análisis económico-financiero que demuestra la viabilidad de llevar a cabo el plan de negocios, al arrojar un VAN positivo y una TIR mayor a la tasa de descuento.

Marco conceptual

Situación Actual de mercado: Antecedentes

Con el advenimiento de Internet la venta de bienes y servicios a través de la web ha crecido de manera exponencial, fundamentalmente en los países más desarrollados en materia económica. El uso de las plataformas de e-commerce, como eBay o Amazon, se ha intensificado, volviéndose un mecanismo de transacción comercial habitual¹.

Paralelamente, el comercio electrónico es una oportunidad para que las pequeñas y medianas empresas lleguen a clientes potenciales, pudiendo de tal forma competir directamente con las grandes corporaciones. Es por ello que las empresas de producción y comercio están mejorando y transformando sus sitios web en plataformas de e-commerce, con el fin de digitalizar las ventas. Javier Buitrago, Manager de PayU Latam en Argentina espera que en el 2015 “más empresas que aún no ofrecen sus productos o servicios de manera virtual se incorporen a la venta online, expandiendo más sus mercados”.²

En Argentina el comercio electrónico se ha convertido en un medio habitual para realizar compras de bienes y servicios, aun cuando queda un largo trecho por explotar. La empresa argentina MercadoLibre es quien lidera las ventas en la web en Argentina, y cuenta con operaciones en la mayoría de los países latinoamericanos de acuerdo a su reporte anual 2013.³

Sumado a lo recién mencionado, hay una tendencia que viene creciendo y está ganando territorio en el mercado, y consiste en el uso de dispositivos móviles para la compra y ventas de productos, el m-commerce. Para ejemplificar dicha tendencia, en EEUU ya hay un concepto que se llama Mobile first, que es 'el móvil primero'. Este concepto se basa en desarrollar primero las interfaces pensando en

¹ Sparkred. (2013). Survey: Best E-Commerce Sites According To Buyers. Consultado 03/02/2015. <https://www.sparkred.com/blog/survey-best-e-commerce-sites-according-to-buyers/>

² Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2015). Consultado 15/02/2015. <http://www.cace.org.ar/novedades/ampliar-fronteras-con-bajo-costos-un-valor-de-la-venta-online/>

³ MercadoLibre. (2014). Annual Report and Proxy Statement. 2013. Consultado 03/03/2015. <http://investor.mercadolibre.com/annual-proxy.cfm>

los usuarios de celular (o dispositivos móviles), y más tarde adaptan sus desarrollos a la PC. ⁴

Todo lo dicho hasta el momento, hace que los consumidores hayan alcanzado un nivel de maduración en lo que respecta a transacciones online, incentivando a que las empresas continúen innovando constantemente en esta materia. Y por el otro lado, hace que cada vez sean más las personas que usen el e-commerce.

Frente a este contexto, surge una enorme oportunidad de negocio. Si bien los modelos de negocios del mercado de e-commerce (que también se replican al m-commerce) se han ido ramificando a lo largo del tiempo, todavía no se ha explotado el desarrollo de un mecanismo de comercialización como el que se quiere crear a través del proyecto en cuestión.

El e-commerce

El mercado de e-commerce no sólo sigue creciendo a nivel mundial, sino que además está incidiendo abruptamente en las formas más tradicionales de comercializar.

Como es sabido, plataformas web como eBay, Alibaba, Amazon o Mercado Libre, son compañías de comercio electrónico dedicadas a la intermediación entre usuarios inscriptos a su servicio de compras, ventas, pagos y subastas por Internet, entre otros tipos de servicios. Con solo registrarse en sus sitios web, ya sean empresas o individuos particulares, pueden comenzar a ofrecer y vender productos de todo tipo, percibiendo el portal web una comisión de venta si se concretase la operación.

De forma gratuita, los compradores pueden buscar su producto filtrando las características del mismo y eligiendo luego desde un listado actualizado de ofertas que les aparece, junto a sus respectivos precios, detalles, fotos, etc. En el

⁴ Diario Crónica. (2015). Casi el 50% de los argentinos compraron por internet durante 2014. Consultado 05/03/2015 <http://www.diariocronica.com.ar/124880-casi-el-50porc-de-los-argentinos-compraron-por-internet-durante-2014.html>

momento en el que el cliente finaliza la compra, ambos reciben los datos de su contraparte a través de su mail para que se contacten y perfeccionen la transacción. Una vez concretada operación, los usuarios pueden calificar al otro usuario mediante un sistema de puntos positivos o negativos, dependiendo del éxito de la operación. Así el resto de la comunidad puede conocer la trayectoria de los vendedores dentro del sitio.⁵

Básicamente este es el modelo de negocio con el que actualmente se están manejando todas las e-commerce. Si bien dicho modelo ha evolucionado y se ha ido ramificando con el pasar del tiempo, los procesos de venta son similares.

El m-commerce

Asimismo, cabe resaltar el papel fundamental que actualmente están teniendo los dispositivos móviles, ya sea smartphones o tablets, en la comercialización a través de la web, comúnmente llamado m-commerce. Según informó la consultora Forrester, los dispositivos móviles serán los medios que registren la mitad de las transacciones efectuadas online. Se calcula que para el año 2016, la tasa de crecimiento anual del m-commerce alcanzará un nivel del 42% frente al 13% estimado para el e-commerce.⁶

⁵Wikipedia. Mercado Libre. Consultado 15/01/2015. <http://es.wikipedia.org/wiki/MercadoLibre>

⁶ AnDigital. (2015). En tres años, la mitad de las ventas y pagos online se realizarán a través de un móvil o Tablet. Consultado: 10/03/2015. <http://www.andigital.com.ar/economia/item/42757-en-tres-anos-la-mitad-de-las-ventas-y-pagos-online-se-realizaran-a-traves-de-un-movil-o-tablet>

Bases del modelo de negocios

El desarrollo del modelo de negocio del proyecto mercadoalreves.com se basó en el concepto de subasta inversa, que es una estrategia utilizada por muchas empresas. Es una forma de gestionar el gasto, como parte del abastecimiento estratégico. Este tipo de subasta está tomando importancia y mayor popularidad a medida que el e-commerce toma más fuerza.

Básicamente en la subasta “tradicional” el vendedor pone el producto a la venta, para que luego compradores ofrezcan montos por dicho artículo. El que ofrece el precio más alto es quien gana la subasta y compra el artículo.⁷

En cambio, en la subasta inversa el comprador expresa el producto que necesita con detalles y especificaciones, y los vendedores ofrecen su o sus productos y precios. Normalmente, a diferencia del primero, el vendedor que ofrece el precio más bajo es quien termina vendiendo el producto al comprador.⁸

Sin embargo tal hecho no necesariamente debe resultar así siempre, debido a que el comprador va a tener en consideración otros factores (marca del producto, calidad de servicio, reputación, antigüedad en el rubro, funcionalidades, etc.) y que posiblemente hagan que su elección no se base simplemente en el menor precio.

Por otro lado, los vendedores participan de una oportunidad de venta concreta. Mercadoalreves se encarga de proveerles leads de alta calidad, y como consecuencia reducen considerablemente el gasto en marketing y publicidad. También, los oferentes brindan un servicio diferencial a sus compradores ya que ofrecen una experiencia de atención personalizada.

A continuación se exhibe el gráfico simplificado del funcionamiento de la herramienta, el cual se desarrollará a lo largo del plan de negocios.

⁷Reverse auction. Consultado: 12/12/2014. http://www.reverseauctions.com/reverse_auctions_regular_auction.html

⁸ Wikipedia. Subasta inversa. Consultado: 20/12/2014. http://es.wikipedia.org/wiki/Subasta_inversa

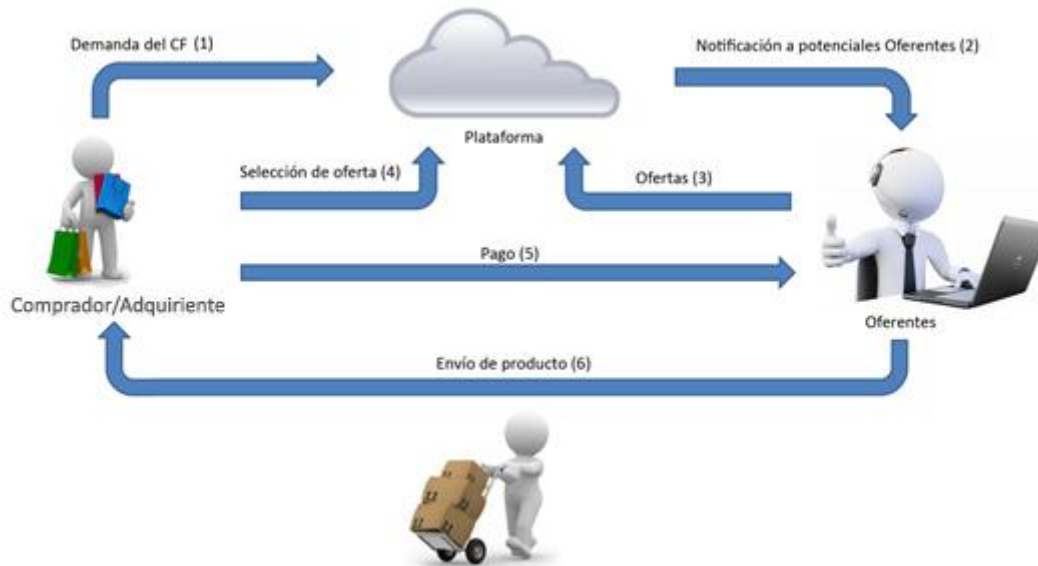


Gráfico 1: Modelo de negocios Mercadoalreves.com

Aspectos generales

En primer lugar, este modelo de negocio le otorga a los actores una mayor claridad al momento de elección y transacción: el vendedor debe competir no solo vía precio, sino además teniendo en cuenta otros criterios, haciendo que la competencia sea más pura.

En segundo lugar, se genera un vínculo más directo entre el comprador y el vendedor en relación a otros sitios web. Sucede en las plataformas de e-commerce que a pesar de que el comprador delimita su búsqueda de acuerdo al producto que quiere adquirir, suele aparecer en el listado no sólo del bien pretendido, sino también complementos y productos totalmente diferentes a los buscados, no logrando de tal modo una búsqueda reducida de acuerdo a los deseos del consumidor.

En mercadoalreves lo que uno busca es exactamente lo que se le ofrece. Así la selección se hace más dinámica y transparente, ya que se ajusta exclusivamente a los criterios señalados por el adquiriente. El adquiriente, podrá especificar con detalle el producto que desea adquirir, y además tendrá la opción de decidir si quiere recibir ofertas de productos complementarios o sustitutos.

Y en tercer lugar, una subasta inversa ofrece al comprador el precio más competitivo y agiliza el proceso de selección. El adquirente no compite con nadie y es él quien crea el mercado, de manera que va a poder decidir con mayor serenidad.

Previo al desarrollo del modelo, se introduce la descripción y alcance del producto a desarrollar.



Universidad de
SanAndrés

Producto: Mercado al Revés (mercadoalreves.com)

El producto consiste en desarrollar una plataforma web de e-commerce, denominada mercadoalreves.com, en donde el proceso de venta se lleva a cabo siguiendo el modelo de subasta inversa, descripto anteriormente.

Primero los deseos y preferencias del consumidor llegan directamente a todos aquellos oferentes registrados que puedan satisfacer tales preferencias a través de un patrón de compatibilidades. Este último decide si quiere y puede hacer una oferta y participar en la competencia por la venta.

Mecanismo de la herramienta

A continuación se explicará detalladamente el funcionamiento normal de la herramienta, diferenciando los roles y procesos de los adquirientes y oferentes.

- El primer paso comienza cuando el adquiriente (comprador), empresa o individuo, se registra en el sitio como tal.
- Una vez creada la cuenta, a través de un formulario amigable se detallan los parámetros de su búsqueda definiendo una “requisición”. En la misma se especifica al máximo posible el producto que desea obtener: tipo de producto, rubro, características principales, rango de precio de compra, rango de tiempo de publicación, localización geográfica, entre otras cuestiones.
- En base a la información brindada, la requisición se clasifica dentro de alguna categoría ya preestablecida en el sistema. Para una mejor comprensión, se expone el ejemplo de una persona que desea comprar un Tv marca Ztech. Su requisición se expone de la siguiente manera:
 - Producto: Tv
 - Marca: Ztech
 - Pulgadas: 42
 - Tipo de tv: Led – Smart
 - Precio: no definido
 - Tiempo de cotización: 7 días

- Lugar de entrega: Capital Federal - Palermo.

Automáticamente, la herramienta clasifica esta requisición dentro de las siguientes categorías y subcategorías:

- Electrónica
 - Tv
 - Led
 - Smart
 - Marca
- Luego de completar la requisición se envía una notificación a todos los oferentes que se encuentren registrados en la categoría correspondiente. Siguiendo el ejemplo, todos los oferentes que se encuentren registrados tanto en la categoría de “Electrónica” y “Electrónica-Tv” recibirán una notificación por la requisición planteada. La principal ventaja de los oferentes que vendan Tv, es que recibirán un dato concreto para ofrecer un producto. Sin embargo, los oferentes que estén registrados en la categoría de “Electrónica” y no vendan Tv, recibirán una notificación de un producto fuera de su alcance. También, existe la posibilidad de que un oferente no esté registrado en alguna categoría específica, e ingrese a la plataforma para visualizar aquellas requisiciones que se encuentre en status “abiertas”. De esta manera, los oferentes podrán realizar consultas a través de diferentes filtros y seleccionar aquellas subastas que sean de su interés para realizar una oferta.
- Es aquí cuando se genera un mercado entre el consumidor y los vendedores que aceptaron participar y realizaron las correspondientes ofertas, siendo las mismas un compromiso de venta. Durante el transcurso de la subasta, los vendedores compiten entre sí buscando ofrecer la mejor oferta que se adecúe a lo requerido por el adquiriente. Aquí, los vendedores no podrán visualizar las ofertas que realizan el resto de sus competidores ya que se busca generar una competencia saludable.

Cabe aclarar, que el oferente deberá contemplar en el precio ofrecido el 4% del valor total, que corresponde a la comisión por el servicio brindado por mercadoalreves. Continuando con el ejemplo de la Tv, un oferente hará una oferta a sobre cerrado de diez mil pesos (\$AR 10.000) por un Tv 42 pulgadas marca Ztech, con 2 años de garantía, pudiendo pagar con tarjeta de crédito, y entregando el producto dentro de las 72 hs.

- Finalizando el plazo para hacer ofertas, el consumidor elige la oferta que más le convence, concretando la operación y cerrando la competencia. Las variables que considera para tomar una decisión son el precio ofrecido, la reputación del oferente, el plazo de entrega, las garantías ofrecidas, la forma de pago y algún otro elemento que considere de gran importancia.
- Es aquí, cuando el comprador acredita al pago de la transacción en cuestión. Automáticamente, mercadoalreves realizará una factura en forma inmediata al oferente, por el concepto de comisión en base al servicio prestado ($\$10.000 \times 4\% = \400). Es importante aclarar, que el vendedor al momento de registrarse como tal, tiene que aceptar el contrato de adhesión en donde se detallan los términos y condiciones generales, entre ellos el fee de la comisión.
- Más tarde, el oferente deberá cumplir con su acuerdo y enviar el producto a su consumidor dentro del plazo establecido.
- Por último el comprador puntuará al oferente, dejando su opinión respecto al servicio recibido y al cumplimiento de las condiciones pactadas. Terminando con el ejemplo, el comprador recibe la Tv deseada y luego evalúa en la plataforma el servicio brindado por el oferente.

En líneas generales, las plataformas de e-commerce tienden a transparentar y mejorar el proceso de comercialización, tanto para el adquiriente como para el oferente. Tal es así, que las empresas de producción, están transformando sus páginas web en e-commerce. Con mercadoalreves, dicho proceso se vuelve más eficiente, ya que el vínculo que se lleva a cabo entre el comprador y los vendedores es sumamente directo, personal y genuino.

Al ser el comprador quien detalla las características de algún producto en particular para que luego el vendedor sea notificado, el lazo comercial es más definido y simple, debido a que sólo intervienen aquellos que se acercan más a las preferencias reveladas por el primero.

Aplicación Móvil

Diferentes medios indican que la tendencia o el camino que está siguiendo el sector empresarial para la comercialización, es a través de dispositivos móviles⁹. Por ende, no hay que dejar de lado dicha tendencia y tomar como un hecho que tanto los smartphones y las tablets son herramientas que influyen positivamente en las ventas de las empresas y particulares. Por tal motivo se plantea la necesidad y la oportunidad de llevar a cabo el desarrollo de la versión Mobile del sitio web mercadoalreves.com.

Alcance del producto

Para el desarrollo de la plataforma, el alcance se divide en dos módulos principales.

Módulo Front-end

Este módulo está compuesto por los siguientes componentes:

- Registro y modificación de usuario: se proporciona una interfaz para que el usuario complete con sus datos, determinando si es comprador o vendedor. En caso de que sea vendedor, debe especificar a qué categorías pertenece.
- Publicar requisición: se ofrece al usuario comprador una interfaz muy amigable para que publique y detalle sus preferencias y las características del producto que tiene intenciones de adquirir y así notificar a potenciales oferentes para generar la subasta:

⁹ Procomer. (2015). M-commerce se consolida como nuevo canal de comercialización. Consultado: 10/05/2015 <http://www.procomer.com/contenido/articulos/m-commerce-se-consolida-como-nuevo-canal-de-comercializaci%C3%B3n.html>

- Título de la requisición.
 - Categoría/s a la que pertenece.
 - Carga de imágenes que representen el producto si lo desee.
 - Características principales (marca en particular, tamaño, principales funcionalidades, etc.).
 - Precio máximo de compra (límite superior del precio que puede fijar el vendedor).
 - Servicios adicionales (costo de envío, garantías, etc.).
 - Fecha de entrega.
 - Lugar de entrega o forma de envío.
- Sugerencias: focalizada exclusivamente a los usuarios con perfil de comprador, ya que se ofrecen productos especialmente seleccionados de acuerdo a sus gustos y preferencias. Aquí entra en juego la eficiencia de la minería de datos.
 - Subastas sugeridas: se presentan subastas de posible interés para el consumidor, de acuerdo al comportamiento previo del mismo.
 - Navegador de requisiciones: se visualiza un listado de todas las requisiciones de los consumidores segmentados por categorías.
 - Visualizador de requisición: acceso a una determinada requisición, seleccionada del navegador de requisiciones. Se permite visualizar algunos de los detalles de la misma, si la requisición se encuentra activa, no se muestran las ofertas realizadas ya que las mismas son realizadas a sobre cerrado, si la misma está completada, se muestra la oferta ganadora.
 - Inbox de notificaciones y mensajes: la función es informar al usuario sobre eventos que debe prestar especial atención. Cada tipo de usuario tiene diferentes notificaciones, por ejemplo, un comprador tiene una notificación relacionada a productos que puedan llegar a ser de su interés, mientras que un vendedor tiene un listado de requisiciones sugeridas de acuerdo a su categoría.

El módulo Back-end está compuesto por los siguientes componentes:

- Módulo General
 - Alta-Baja-Modificación de Usuarios: mantiene una base de datos con todos los detalles de cada usuario, brindando una interfaz diferencial según el perfil o rol que cumple cada uno. Se incluye, además, un resumen de las transacciones realizadas hasta la fecha, puntuación y datos inherentes al mismo.
 - Navegador de requisiciones: se visualiza un listado de todas las requisiciones de los consumidores segmentados por categorías.
 - Visualizador de requisición: acceso a una determinada requisición, seleccionada del navegador de requisiciones. Se permite visualizar los detalles de la misma: incluyendo las ofertas realizadas por los vendedores.
 - Inbox de notificaciones y mensajes: la función de la misma es informar al usuario sobre eventos que debe prestar especial atención. Cada usuario tiene diferentes tipos de notificaciones, por ejemplo, un administrador de sistema tiene una notificación relacionada a la performance de los recursos de la plataforma, mientras que un empleado de ventas de mercadoalreves tiene un informe sobre requisiciones con pocas ofertas para que pueda tomar acciones al respecto.
 - Tiendas oficiales: aquí aparecen las empresas que oficialmente están inscritas en la plataforma.
- Mantenimiento y monitoreo: proporciona indicadores de los recursos del sistema, sugiriendo cursos de acción cuando sea necesario para asegurar el óptimo funcionamiento de la plataforma.
- Administración de la base de datos: es una interfaz que permite ejecutar algunas funciones específicas sobre el motor de base de datos. Entre las acciones permitidas, permite programar una política automática de back-up y realizar una limpieza para mejorar la performance de la plataforma.

- Módulo Soporte
 - Seguridad: permite administrar el modelo de permisos, determinando que puede ver y hacer cada usuario. El objetivo de esta sección es la protección de información sensible y, a su vez, poder proporcionar interfaces de usuarios simplificadas.
- Módulo Reportes
 - Consulta de ventas: con acceso limitado a la gerencia y administración, se permite obtener información estratégica en la que se verán representadas las ventas en gráficos para tener una visión global y ayuden a la toma de decisiones. Se pueden aplicar filtros variados para gestionar el resultado del reporte, como así también exportar y publicar en sharepoints organizacionales.
 - Consulta de gustos, modas y preferencias: se evidencian las tendencias generales de los consumidores de acuerdo a sus perfiles y actitudes. Esta sección va a ser complementada con la tecnología de minería de datos. Tales informes serán de vital importancia para decisiones estratégicas de la gerencia.
 - Tableros de control: contará con una interfaz en la que se manifiesten indicadores cuidadosamente seleccionados y convenientemente presentados.
- Módulo Aplicación móvil
 - Registro y modificación de usuario
 - Publicar requisición
 - Sugerencias
 - Subastas sugeridas
 - Navegador de requisiciones
 - Visualizador de requisición

Modelo de negocios

Para desarrollar y describir el modelo de negocios, se utilizó el modelo “Canvas”. Este modelo es una herramienta estratégica para la gestión y emprendimientos que sirve para desarrollar, diseñar, inventar y modificar un modelo de negocios. Para ello, describe un cuadro que contiene nueve elementos: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos, actividades, alianzas claves y estructura de costos¹⁰.

Clientes

Continuando con el desarrollo del plan de negocios de mercadoalreves, resulta esencial diferenciar detalladamente los perfiles del adquirente y del oferente.

El adquirente (o comprador)

El adquirente es una persona física o jurídica que tiene la particularidad de saber qué producto desea comprar, conociendo al menos alguna o todas sus características, y pudiéndolo plasmar en una requisición. En síntesis, este tipo de consumidor tiene un grado de madurez avanzado respecto a un consumidor básico.

El oferente (o vendedor)

El oferente es una persona física o una empresa que desea participar de subastas inversas con el objetivo de vender sus productos y cubrir las necesidades planteadas por los potenciales compradores.

Propuesta de valor

La propuesta de valor que Mercadoalreves ofrece es diferente para cada uno de los actores. Se especificarán las necesidades, problemáticas y propuesta de valor correspondiente a cada uno de ellos.

¹⁰ Osterwalder, A. (2010). Business Model Generation. New Jersey: John Willey & Sons, Inc.

El adquiriente

Al momento de realizar la compra, el adquiriente se enfrenta con las siguientes problemáticas:

- Desea adquirir un producto y no lo puede encontrar en las plataformas de mercado electrónico, debido a que no se encuentra publicado y por lo tanto disponible para la venta. Actualmente existen algunos oferentes que no publican en la web la totalidad de sus productos. Esto sucede porque los oferentes tienen que realizar un esfuerzo considerable en términos de tiempo y dinero para publicar sus productos en las plataformas.
- Un comprador que no encuentra su producto deseado disponible para la venta, tiene que buscar en otras plataformas algún proveedor que ofrezca y publique el producto deseado provocándole nuevamente pérdida de tiempo. En caso de no encontrarlo, los interesados suelen realizar consultas en portales, blogs y motores de búsqueda para lograr encontrar el producto deseado y poder comprarlo. A modo de ejemplo, este hecho ocurre cuando una persona desea comprar un boleto de avión y no puede obtenerlo en la plataforma web ya que no encuentra la publicación del mismo, inmediatamente busca en otro medio o termina consultando en una agencia de viajes.
- Desconoce los precios de mercado para su producto deseado, provocándole desconfianza al no saber si los valores publicados en las plataformas son elevados o no. Actualmente, existe gran dispersión en el nivel de precios para varios productos, generando un impacto negativo en la experiencia de compra del consumidor.
- Invierte demasiado tiempo en el proceso de búsqueda del proveedor indicado, que cumpla con sus expectativas y satisfaga su necesidad. Cuando un comprador desea adquirir un producto específico, busca realizar comparaciones destinando tiempo al explorar diversas plataformas, medios y sitios web para consultar sobre precios, niveles de servicios, recomendaciones y otros aspectos que considere relevantes. Además,

muchas veces ocurre que los resultados obtenidos por la búsqueda contienen información innecesaria e irrelevante.

Ante a esta problemática, mercadoalreves ofrece la siguiente propuesta de valor.

En primer lugar, a través de mercadoalreves el comprador accede a todos los productos que tiene disponible cada vendedor registrado, ya que este último no tiene la necesidad de crear un anuncio o publicación por cada artículo que desee vender. Siguiendo esta lógica, un adquiriente podrá requerir un producto que en otra plataforma no hubiese estado publicado. Por ejemplo puede darse el caso de una persona que desea comprar un producto cuyas características son “notebook Samsung Ultrabook Series 9, modelo CP900X4C”, no lo encuentre en las plataformas actuales de mercado debido a que el vendedor (que disponía del producto para la venta) no realizó la publicación correspondiente. Sin embargo, si esta búsqueda se realiza en mercadoalreves, el vendedor registrado recibirá la requisición y podrá hacer una oferta sin necesidad de hacer una publicación. Como consecuencia, el adquiriente termina accediendo al producto deseado.

En segundo lugar, la herramienta es un medio para equilibrar el nivel de precios ofrecidos en el proceso de compra. El comprador es quien crea el mercado y hace competir a oferentes interesados para que estos publiquen su “mejor” oferta. Bajo este supuesto, un vendedor no estará dispuesto a realizar una oferta por un bien a un precio muy elevado, ya que probablemente no sea elegido, y en consecuencia, los precios ofrecidos tenderán a presentar bajos niveles de dispersión. Es importante aclarar que el modelo acepta una sola oferta, bajo la modalidad de sobre cerrado para cada requisición que se presente.

En tercer lugar, mercadoalreves propone una alternativa en donde el comprador podrá visualizar la información ordenada y esquematizada de acuerdo a su requisición.

El layout propuesto contendrá ofertas específicas con detalle de precios, puntaje de oferentes y aquellos parámetros que hayan sido requeridos por el comprador. En caso de observar ofertas que difieran del contenido buscado, se penalizará al

oferente a través de un sistema de rating. Consecuentemente, este modelo propone un mecanismo natural que promueve ofrecer información consistente a lo buscado.

El oferente

En la actualidad, los oferentes presentan ciertas dificultades en el comercio electrónico para vender sus productos:

- Incurren en excesivos gastos en publicidad con el objetivo de atraer leads. Por lo general, las estrategias implementadas consisten en destacar sus anuncios para figurar en las páginas principales o aparecer en las primeras posiciones de los distintos motores de búsqueda.
- Tienen altos costos de estructura para publicar sus artículos en las diversas plataformas. Actualmente las empresas destinan recursos para publicar sus productos en cada una de las plataformas en las que operan. También, estos recursos deben mantener actualizados todos los niveles de stock y los precios de los artículos que se encuentren publicados.
- Falta de visibilidad sobre el potencial de la demanda. Las actuales herramientas de e-commerce no dan visibilidad a los oferentes sobre tendencias de la demanda. Como consecuencia, solamente tienen una percepción de la demanda basada en la experiencia de publicar un artículo, observar comentarios y el nivel de ventas que genera. Si los vendedores quisieran obtener esta información probablemente puedan adquirirla comprándola en el mercado ya sea a la empresa propietaria de la plataforma o a agencias especializadas en información de mercado.

Ante estas situaciones, mercadoalreves plantea las siguientes soluciones que permitirán afrontar estos inconvenientes.

En primer lugar, la naturaleza del modelo es la que se encargará de proveer a los oferentes leads de alta calidad reduciendo considerablemente los gastos de publicidad. Al momento de plasmar una requisición, automáticamente son notificados los potenciales oferentes que estén registrados dentro de la categoría

correspondiente sobre la existencia del leed y sus necesidades por cubrir. De esta manera, no será necesario invertir en publicidad para atraer potenciales clientes.

Segundo, a diferencia de los modelos tradicionales, deja de ser necesario contar con estructura de personal que se dedique a publicar y promocionar los productos. Por el contrario, probablemente se necesite asignar personal para realizar cotizaciones a las subastas inversas en curso. Aquí la estrategia se basa en atender a la demanda, evaluar lo que está precisando el adquiriente y realizar las ofertas pertinentes. Es importante aclarar que los perfiles de las personas que realizan publicaciones y aquellas que cotizan productos para la venta, son totalmente diferentes. El personal que se encarga de realizar ofertas debe tener las competencias y entrenamiento necesario para poder identificar las oportunidades de venta y realizar una oferta adecuada.

Por último, mercadoalreves les posibilita a los oferentes información sobre la demanda en general, sobre su rubro y categoría de negocio. En mercadoalreves, el oferente puede observar la cantidad de requisiciones referidas a la categoría en que está suscripto, el comportamiento de cada subasta, el grado de concreción y aquellos patrones que considere de utilidad para su negocio.

Adicionalmente, la plataforma le ofrece una serie de ventajas sobre las plataformas tradicionales:

- El vendedor una vez registrado en su categoría correspondiente, tiene disponible para ofrecer todo su portfolio de productos. Existen rubros donde los vendedores tienen gran cantidad de artículos para vender, por lo cual se hace imposible contar con la capacidad del vendedor de subir todo su stock a la web. Por ejemplo el rubro de repuestos de automotores, los vendedores pueden tener más de 20.000 artículos disponibles para ofrecer a la venta.
- El oferente no tiene que pagar por publicar: Al no ser necesario publicar los artículos en la plataforma, no tiene que incurrir en gastos de publicación como lo es en la competencia. Lo único que deberá abonar es el fee (4%

sobre el total ofertado) en caso de concretarse una transacción. Cabe aclarar que el oferente podrá registrarse en todas las categorías que desee sin costo alguno. De esta manera, podrá recibir requisiciones de los rubros en los cuales desee participar o no.

- El servicio brindado por el oferente es considerado como un servicio personalizado para el adquiriente. En las plataformas tradicionales, los productos al estar a la vista y el comprador tiene que elegir en base a lo que encuentre publicado. En cambio en mercado al revés, el adquiriente será atendido por algún oferente en cuanto este le haga una oferta, contestando a sus requisiciones y conviniéndose éste en un servicio personalizado.

Canales

La estrategia consiste en participar en más de un canal. El plan de mercadoalreves prevé acciones dentro y fuera de la web para maximizar los resultados en términos de penetración de mercado, generador de leads y conocimiento de la marca.

Mercadoalreves permite realizar transacciones entre distintos segmentos, permitiendo que:

- Individuos vendan a empresas (C2B)
- Individuos vendan a otros individuos (C2C)
- Empresas vendan a individuos (B2C)
- Empresas vendan a empresas (B2B)

Para poder dar a conocer la marca en todos los segmentos, una de las estrategias consiste en tener presencia en importantes Congresos y Ferias que se realizan a nivel local y regional sobre temas referidos al e-commerce y al m-commerce. Tales eventos son actividades importantes desde el punto de vista de la inversión, y también útiles para promover el comercio, siempre que se las emplee

adecuadamente. Es por ello que parte del presupuesto del presente proyecto estará destinado a participar en alguno de estos eventos.

Adicionalmente, es fundamental realizar acciones puntuales a cada uno de los segmentos individualmente. Se planea implementar una campaña de difusión que combina estrategias mediáticas con estrategias online. El objetivo consiste en lograr un óptimo posicionamiento orgánico en buscadores para aparecer en las primeras posiciones de los resultados de búsqueda para ciertas palabras claves. Además, para complementar la comunicación online se reforzará la campaña a través de otros medios que se describen a continuación:

- Envío de emails: es un sistema de los más tradicionales en el marketing online que otorga resultados en el corto plazo.
- Notas de prensa: es un espacio contratado en un medio de prensa, ya sea digital, o tradicional en medios locales. Este tipo de marketing tiene un impacto medio en el usuario, pero siempre proveerá de enlaces, y de popularidad.
- Uso de redes sociales: esencial para potenciar las ventajas que las redes sociales que ofrecen, como Facebook, Twitter, Google+ y LinkedIn.
- Publicidad Online: por medio de banners publicitarios, videos, o enlaces. Es un trabajo que debe hacerse de forma constante, pero buscando la interacción, y el interés del público.

Relaciones con los clientes

Para cada uno de los actores involucrados, mercadoalreves plantea una relación en particular.

Para los adquirientes, se planea establecer una relación basada en la asistencia personal y en brindar información acorde a los requerimientos que se soliciten. También se buscará desarrollar la creación de una comunidad, intentando generar lazos sólidos y compartiendo experiencias.

Respecto de los oferentes, en un principio se buscará generar una relación cercana para incentivarlos a participar de las subastas. El equipo de ventas estará en constante comunicación tratando de desarrollar y afianzar los lazos de la relación. También se buscará generar una comunidad que los permita competir, evaluar y participar de diferentes transacciones.

Además, mercadoalreves contará con un sistema de ranking permitiéndoles a los usuarios interactuar entre ellos.

Fuentes de ingresos

El modelo de ingreso planteado tiene dos partes.

Comisión por venta

Cuando una operación se concrete exitosamente, Mercado al revés recibe una comisión por venta equivalente a un porcentaje sobre el precio de venta al que haya finalizado el artículo publicado.

Esta comisión tiene las siguientes características:

- Se cobra sólo al vendedor.
- Deberá ser abonada cuando la operación se realice exitosamente e incluso en aquellos casos que el vendedor no haya calificado la operación como no concretada.
- Se calcula por artículo que reciba una oferta ganadora al finalizar el plazo de la publicación.
- Comisión por venta: 4% del precio de venta de cada unidad.

Publicidad Online

El ingreso de la publicidad online se implementa en dos formas diferentes:

- Se ubican banner con publicidades de marcas o empresas en función de las palabras claves que se escriban en la requisición.

- Se posiciona la marca o empresa en la comunidad: Ubicación en el listado superior de la página principal y página principal de la categoría. Para cada tipo de publicidad, se establece un tiempo determinado de exposición en el sitio.

Recursos claves

Para llevar a cabo este proyecto, será necesario establecer una estructura sólida que permita alcanzar los objetivos esperados. Los componentes claves consisten en contar con una adecuada infraestructura tecnológica y capacidad suficiente de recursos humanos.

Infraestructura tecnológica

Básicamente, la esencia del proyecto reside en el desarrollo de la plataforma web, por lo que es necesario contar con tecnología de punta: Esto incluye inversión en Hardware, Software, servidores, internet y bases de datos.

Recursos humanos

Los recursos humanos son el otro elemento esencial para alcanzar los objetivos propuestos. Siguiendo el esquema de planeamiento, se necesitará de 2 equipos de trabajos:

1. El equipo de ventas, cuyo principal objetivo consiste en promover la incorporación de nuevos oferentes a la plataforma, y que se encuentren disponibles para realizar ofertas al momento que los adquirientes planteen sus requisiciones.
2. Equipo de administración, el cual estará a cargo de ejecutar las tareas administrativas en general y de control de gestión. Para ello, a medida que el volumen de trabajo lo justifique, comenzarán a incorporarse los siguientes puestos:
 - Analista de Facturación.

- Analista Financiero.
- Analista de operaciones.
- Jefe de administración

Actividades claves

La primera actividad clave a realizar es garantizar el correcto funcionamiento de la plataforma. La plataforma web es la esencia del modelo de negocio, y por lo tanto es fundamental para el éxito del proyecto. Si bien el desarrollo de la plataforma es complejo, es clave asegurar que funcione adecuadamente cada uno de los módulos predefinidos. A su vez, también es vital crear un diseño amigable para los usuarios. El proceso transaccional debe ser simple y consistente para que las partes logren utilizarlo correctamente.

La segunda actividad clave, consiste en disponer de un volumen importante de oferentes que se encuentren registrados en la plataforma, de manera tal de dar respuesta a las requisiciones realizadas por los adquirientes. Para poder lograrlo, será necesario ejecutar las acciones correspondientes de comunicación y ventas.

La tercera acción clave se orienta a la búsqueda de nuevos adquirientes. A medida que crezca el volumen de adquirientes, la plataforma se convertirá en una opción atractiva tanto para otros adquirientes como para otros oferentes, incentivándolos a realizar transacciones y a atraer nuevos usuarios.

Alianzas Claves

Medios de comunicación: Para poder cumplir con los objetivos propuestos, será necesario desarrollar alianzas con medios que se comuniquen directamente con los usuarios. Para ello, será fundamental generar vínculos con periodistas y blogueros que den a conocer la plataforma.

Proveedor de tecnología: Es imprescindible generar relaciones sólidas y estrechas con la empresa que se encargará de ejecutar el desarrollo de la plataforma web (software).

Estructura de costos

Los principales costos del proyecto se destinan a sueldos y salarios del personal. Es fundamental contar con el equipo de vendedores para poder lograr los objetivos de negocios. Por otro lado, también gran parte del gasto va destinado al equipo de administración, quienes se ocuparán del soporte administrativo y general de la organización.

Otro costo a considerar es el gasto en alquiler de las oficinas, siendo este el lugar físico donde se ubiquen las personas que trabajen en el proyecto.

Por último, es importante realizar gastos en publicidad y marketing enfocados en potenciar la comunicación de la plataforma en distintos medios, ya sean dentro y fuera de la web.



Objetivo del proyecto

Objetivo general

El objetivo general del presente proyecto, es crear un producto completamente innovador en el mercado de e-commerce y m-commerce, con la intención de lograr un cambio significativo en la manera en que actualmente se manejan las transacciones en internet.

El producto propone una metodología innovadora a nivel internacional, en el que el consumidor primero manifiesta sus deseos, preferencias y/o características en relación a algún producto en particular que quiere comprar. Seguidamente, potenciales vendedores tienen la alternativa de realizar ofertas, generando de tal forma la competencia.

Una manera simplificada de describir esta metodología es haciendo alusión al modelo que ofrecen las grandes compañías de e-commerce, como Amazon, Ebay, Mercado libre y otras plataformas semejantes, pero iniciando el proceso de comercialización de una manera inversa, logrando una operación 100% basada en los requisitos especificados por el cliente.

Es importante destacar que el alcance objetivo del proyecto se dividirá en etapas. En una primera etapa el proyecto consistirá en lanzar un MVP (minimum value product)¹¹ a un mercado reducido y validar el funcionamiento tanto del modelo como el de la herramienta. Una vez finalizada la etapa, se buscará insertarse al resto de los rubros existentes en el mercado electrónico argentino.

Objetivos técnicos

Desde lo técnico se tiene por intención diseñar e implementar una aplicación web y móvil que materialice el servicio previamente expuesto. A saber:

- Establecer patrones de diseño en lo estético y funcional del sistema, cumpliendo con los siguientes requerimientos:

¹¹ Ries, E. (2012). El método Lean Startup. Deusto S.A. Ediciones.

- Interfaz amigable para los usuarios (user friendly).
- Categorización de los requerimientos de los usuarios.
- Diseño minimalista, sofisticado e innovador.
- Especial detalle en el control de la experiencia del usuario en su interacción con el sistema, haciendo de la misma algo funcional, agradable, y sobre todo simple de usar.
- Implementar un esquema de perfiles. Cada uno de los perfiles tendrá distintos niveles de accesos y permisos a la información en función a su naturaleza.
 - Perfil comprador.
 - Perfil vendedor.
 - Perfil administrador.
 - Perfil desarrollador.
 - Perfil personal de mercadoalreves.com
- Diseñar e implementar un esquema modular:
 - Módulo Front-end.
 - Sección cliente
 - Sección transacción
 - Sección reclamo
 - Sección pago
 - Módulo Back-end.
 - Sección de ventas
 - Sección de compras
 - Sección de cobranzas
 - Sección de seguimientos de transacción
 - Sección de reclamos
 - Sección de administración
 - Sección ABM usuarios
 - Módulo Mantenimiento.
 - Desarrollar una vista de monitoreo del sistema, para establecer procedimientos de mantenimiento.

- Sección backup.
- Módulo Soporte.
 - Sección administración de perfiles
- Módulo Reportes.
 - Reportes de transacciones por región.
 - Reportes de preferencias y gustos de los usuarios.
 - Generación de tableros de control con indicadores para la toma de decisiones estratégicas.

Tecnología involucrada

Respecto a la tecnología que se utilizará para desarrollar la herramienta, no es factible definir a priori cuál de ellas es la más conveniente ya que es un aspecto que requiere de un análisis por parte de un experto en la materia de desarrollo de software.

Objetivos económicos

- Objetivos a corto plazo (primeros dos años)
 - Desarrollar la primera versión del portal web, desembarcando en el mercado digital de autopartes para Argentina, con el objeto de validar el funcionamiento de la herramienta y ser el puntapié inicial para expandirse al resto del mercado.
 - Introducir el producto en el mercado de las pequeñas transacciones online de la categoría de accesorios para autos y motos, donde solo intervienen consumidores y vendedores a través del e-commerce y el m-commerce.
 - Conformar y consolidar la empresa, formando un equipo de trabajo sólido y competitivo.
- Objetivo a mediano plazo (entre el tercer y el quinto año)
 - Introducirse en el mercado de las grandes transacciones online, donde se encuentran empresas de producción y de comercialización. Implementar acciones de marketing digital y en la participación de

eventos y congresos sobre e-commerce (e-commerce Day, Endeavor, por ejemplo).

- Recuperar el total del capital invertido en el desarrollo del software.
- Ampliar el alcance de mercado incorporando un segundo conjunto de categorías o rubros. El objetivo para esta etapa consiste en incorporar el rubro “electrónica, informática y aparatos eléctricos en general”, ya que representa la segunda categoría en términos de facturación en argentina y sirve como experiencia previa a expandirse al resto de las categorías.
- Objetivo a largo plazo (entre el sexto y el décimo año). Este objetivo no estará contemplado en el alcance del proyecto. Sin embargo, es importante destacar el horizonte y la visión del mismo.
 - Abarcar el máximo número de categorías posibles en Argentina y consolidarse como uno de los medios más reconocidos para realizar compras por internet.
 - Expandirse a otros países a través de la promoción y comercialización de ambas aplicaciones (web y móvil).
 - Potenciar la herramienta mediante la participación de inversores extranjeros.

San Andrés

Investigación de mercado

Características del mercado e-commerce

A nivel general, de acuerdo al reporte publicado por la Online Business School, el e-commerce junto al m-commerce aumentarán en total un 17,7% para el 2015, llegando de tal modo a \$ 1.500 billones de dólares¹². La rápida expansión que sigue teniendo la compra de productos desde una PC, el aumento de las ventas del m-commerce, el avance en las opciones de envío y de pago y la incursión en nuevos mercados internacionales por las grandes marcas, son los principales factores que hacen que este mercado a nivel mundial crezca rápidamente.

E-commerce en el mundo

Según el informe de GlobalWebIndex 2014, una de las consultoras referentes en el mercado digital, expuso que alrededor del 65% de los usuarios de Internet a nivel mundial han comprado un producto desde a través de internet. Y si agregamos al 15% que ha investigado de productos para adquirir, significa que un 80% de la población de Internet demuestra de alguna forma interés en la compra online.¹³

Siguiendo los datos expuestos por GlobalWebIndex, las PC continúan siendo las preferencias de los compradores, ya que el 61% de los usuarios compran sus productos a través de ordenadores y notebooks, contra el 27% que decide comprar a través de smartphones y por último el 12% para compras por tablets.¹⁴

Como dato relevante es importante destacar que China concentra el mayor número de compradores online con el 82% sobre el total de los usuarios. Lo siguen Alemania (78%), Reino Unido (76%) y Estados Unidos (72%).¹⁵

E-commerce en América Latina

¹² Abad, S. (2014). El comercio electrónico 2014. Online business School.

¹³ Mander, J. (2014). GlobalWebIndex Report February 2014

^{14y15} El Comercio. (2014). E-Commerce: un negocio en pleno crecimiento a nivel mundial. Consultado 23/03/2015. <http://elcomercio.pe/economia/mundo/commerce-negocio-pleno-crecimiento-nivel-mundial-noticia-1714928>

De acuerdo al informe “Comercio Electrónico 2014” del instituto Online Business School (OBS), América Latina es un mercado que ha demostrado un enorme crecimiento en el 2013. Según los datos registrados, las ventas en e-commerce han crecido un 116,55% a lo largo de los años 2010-2013, aumentando un 28% desde 2012 a 2013. Brasil es el país de la región con el mayor mercado, seguido de Argentina y México.¹⁶

E-commerce en Argentina

Desde la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), revelan que en Argentina durante el 2014 el e-commerce creció un 61,7%. Ya para el 2015, habrá unas 14 millones de personas que compren por Internet, contra los 12 millones que hubo en 2014¹⁷.

Otro dato que reveló CACE, fue que mensualmente las compras online representan 2.500 millones de pesos promedio. Dicho monto está compuesto por las empresas que operan de forma online al 100%, y también los segmentos online de las cadenas tradicionales como los supermercados, casas de electrodomésticos, etc.

Las características de la demanda en Argentina son:

- El 75% de la población es usuaria de internet en Argentina.
- El 49% de los usuarios realizaron compras online alguna vez.
- El 37% de los compradores online lo hacen mínimamente una vez al mes.
- Las PC de escritorio, las notebook y los smartphones son los principales dispositivos para realizar las compras online.

¹⁶ Online Business School. (2015). El comercio electrónico 2014. Consultado 10/03/2015. http://www.italcamara-es.com/files/immagini_news_eventi/2014/Investigacion_OBS_El_Comercio_Electronico_2014.pdf

¹⁷ Cámara Argentina de comercio. (2015). Consultado: 04/04/2015. <http://www.cace.org.ar/estadisticas/>

- El 53% del total de los compradores y vendedores online, han elegido las plataformas de e-commerce.
- El 94% de los compradores ha quedado satisfecho con las compras realizadas.
- \$ 2864 es el gasto promedio anual por comprador
- \$ 239 es el gasto promedio mensual por comprador

Las características de la oferta en Argentina son:

- Pasajes para el turismo fue el rubro de mayor facturación durante el 2014, con un 27,5% de participación. Los siguen los equipos electrónicos (12,5%), alimentos y bebidas (6,9%), electrodomésticos y vestimenta (5,3%). La facturación total fue de 3.800 millones de pesos.
- El rubro de accesorios para autos y motos durante 2014 aportó \$780 millones de pesos representando el 2,1% del total. Para el año 2013 el monto aportado fue de \$580 millones.
- La tasa de conversión (compras efectuadas/total de visitas) fue del 3% en el 2014. En el 2013 fue del 2%.
- 1 de cada 3 empresas ya dispone de una aplicación móvil para el m-commerce. El 91% de tales aplicaciones le da la posibilidad al usuario de realizar compras. El 9% restante solo es de catálogo.

Para finalizar, cada vez son más las empresas que han comercializado sus productos de manera tradicional y hoy se están trasladando al e-commerce (como también al m-commerce). Coto, Jumbo, Walmart y Disco son algunas cadenas de supermercados que ofrecen sus productos a través de internet. También, marcas deportivas como Nike, Adidas, Puma o Umbro, están transformando sus sitios web directamente en plataforma de e-commerce. Y ni hablar del sector turístico, una de las industrias más beneficiada a nivel mundial con las compras desde internet.

Características del mercado m-commerce

M-commerce en el mundo

Según el estudio de la Online Business School ya mencionado, destaca que el m-commerce en el año 2017 estará moviendo el 25% del dinero de las transacciones online en todo el mundo. Las actuales tendencias respecto del uso de smartphones en las compras van a refrendar ese dato y posiblemente sea mayor.

Adicionalmente un estudio sobre los hábitos de compra por el consumidor realizado en 12 países (España, Bélgica, China, Dinamarca, Francia, Alemania, Italia, Países Bajos, Singapur, Suecia, Reino Unido y Estados Unidos) a principios del año 2014 por la Agencia de Marketing y Tecnología DigitasLbi, revela que más de la mitad de los encuestados coinciden en que los dispositivos móviles han mejorado la experiencia de compra¹⁸.

Por tal motivo, necesariamente se debe llevar a cabo la aplicación móvil de la herramienta.

Productos sustitutos

De acuerdo a lo investigado, no existe sustituto directo de e-commerce o m-commerce capaz de ofrecer un servicio como se propone lograr con el desarrollo del presente proyecto. Si bien están las plataformas ya mencionadas como Amazon, eBay, Mercadolibre, Booking, etc., las mismas proponen otro modelo de negocio.

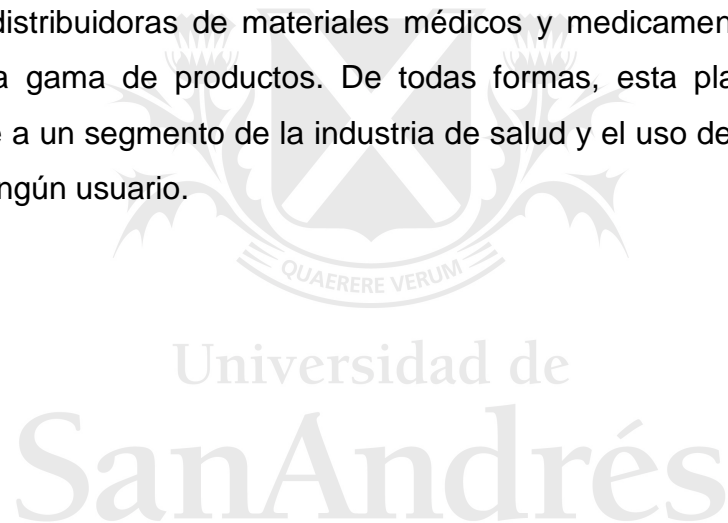
Mercado al revés establece una manera original e innovadora, nunca antes vista en la comercialización online, en donde se van creando subastas inversas, compuesta por un solo comprador y varios vendedores. El primero es quien define la búsqueda, describiendo qué producto quiere, el precio máximo a pagar por el producto, características específicas, funcionalidades, plazo de publicación, entre

¹⁸ DigitasLbi. (2014). M-commerce, Social Media and ROPO (Research Online, Purchase Offline) Lead Retail Trends, According to DigitasLbi's Global Survey. 2014. Consultado: 22/02/2015. <http://www.digitaslbi.com/Templates/Pages/NewsArticle.aspx?id=4896&epslanguage=en>

otras cuestiones, para que luego los oferentes que están dentro de la categoría de dicho producto sean notificados vía mail y tengan la opción de realizar una oferta.

La subasta inversa está experimentando un resurgimiento actualmente según lo evidenciado por un número de sitios de subastas para los freelancers (Ej. eLance.com, guru.com, scriptLance.com) que están haciendo un volumen significativo de negocio. De todos modos, estos sitios a pesar de trabajar con la misma modalidad, escapa del mercado al cual apunta Mercado al revés.¹⁹

Adicionalmente, una herramienta muy utilizada en la industria hospitalaria es Bionexo. Es una solución electrónica que permite a la institución realizar la compra de insumos online y ofrece el acceso a miles de proveedores: industria farmacéutica, distribuidoras de materiales médicos y medicamentos y empresas de una variada gama de productos. De todas formas, esta plataforma apunta exclusivamente a un segmento de la industria de salud y el uso de la misma no es gratuito para ningún usuario.



¹⁹ Wikipedia. Subasta inversa. Consultado 20/12/2014. http://es.wikipedia.org/wiki/Subasta_inversa

Estimación de la demanda

De acuerdo a las características de mercado analizadas, se estima la demanda anual teniendo en cuenta las variables conocidas en el mercado. En relación a ello, se utilizaron los datos estadísticos publicados por el CACE y la consultora eMarketer.

Siguiendo el alcance y objetivos del proyecto, para la estimación de la demanda, solamente se contemplará el rubro de “accesorios para autos y motos” en Argentina en los primeros dos periodos. Luego, a partir del tercer año se incorpora el rubro “electrónica, informática y aparatos eléctricos en general”. Es importante destacar que los valores estimados contemplan niveles de inflación y excluyen impuestos. Para estimar la demanda se tomaron los siguientes supuestos:

- el crecimiento de mercado es el promedio de los últimos 3 años (47,3%) anteriores.
- La participación del rubro “accesorios para autos y motos” se considera constante para todos los periodos (2,1%).
- La participación del rubro “electrónica, informática y aparatos eléctricos en general” se considera constante para todos los periodos (12,5%).
- La participación del mercado B2B y C2C se mantiene constante.
- El valor del ticket promedio crece en un 20% anual.

A continuación la estimación de la demanda de mercado a breves para los dos rubros de análisis, definiendo unidades (cantidad de transacciones) y moneda (Cantidad de pesos argentinos).

Concepto	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Total Accesorios para autos y motos (en millones)	\$ 1.240	\$ 1.827	\$ 2.691	\$ 3.964	\$ 5.840
Porcentaje obj Mercado alreves	0,5%	1,5%	2,0%	2,5%	3,0%
Total Mercado Objetivo rubro Accesorios para autos y mo	\$ 6.202.067	\$ 27.406.932	\$ 53.827.214	\$ 99.109.358	\$ 175.185.701
Ticket prom Auto	3.360,00	4.032,00	4.838,40	5.806,08	6.967,30
Cant tickets Anuales	1.846	6.797	11.125	17.070	25.144

TABLA 1: Estimación de la demanda rubro Accesorios para autos y motos

Concepto	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Facturacion electronica	\$ 7.383	\$ 10.876	\$ 16.020	\$ 23.597	\$ 34.759
Porcentaje obj Mercado alreves	0,00%	0,00%	0,08%	0,12%	0,20%
Total Mercado Objetivo electrónica	\$ -	\$ -	\$ 12.816.003	\$ 28.316.959	\$ 69.518.135
ticket promedio	\$ 2.788	\$ 3.345	\$ 4.014	\$ 4.817	\$ 5.780
Cantidad de tickets Anuales	-	-	3.193	5.879	12.027

TABLA 2: Estimación de la demanda rubro Electrónica, informática y aparatos electricos

Se puede observar la creciente tendencia de crecimiento del volumen total de transacciones. Esto es producto de la tendencia general de incrementar el nivel de transacciones online. A su vez, mercadoalreves espera captar una participación de mercado del 3% y del 0,20% respecto del total de los rubros contemplados en el proyecto en 5 años.



Aspectos legales y técnicos

Aspectos administrativos

Para el desarrollo de este proyecto se constituirá una sociedad de responsabilidad limitada (SRL) que tendrá sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Esta tipología de sociedad se adapta a las necesidades actuales y futuras requeridas por el proyecto. Los principales aspectos considerados se sustentan en la practicidad, funcionamiento y bajos costos²⁰:

- Para la constitución de la SRL puede llevarse a cabo mediante firma certificada, siendo este un trámite simple.
- Estas sociedades no se encuentran obligados a presentar balances certificados, salvo que el capital social exceda los 10 millones de pesos. Además, no están sujetas a auditorías internas.
- No deben abonar una tasa anual en la Inspección General de Justicia.

Licencias y derechos

Se patentará la propiedad intelectual con el objeto de evitar que un tercero copie el producto. Para ello se inscribirán en el Instituto Nacional de la Propiedad intelectual (INPI) las siguientes marcas y elementos:

Dominio:

- Mercadoalreves.com
- Mercadoalreves.com.ar

Software:

- Mercadoalreves CMS

²⁰ Portal Societario. Diferencias entre S.A. y S.R.L. Consultado el 03/05/2015. <http://www.portalsocietario.com.ar/preguntas-sa-srl.html>

También estarán registradas las bases de datos. Estas se adecuarán a las leyes 25.326 y 11.723, asegurando a los usuarios la protección de sus datos personales. Las bases también estarán registradas en la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales (DNPDA).

Términos y condiciones de Uso

Todos los usuarios (adquirientes y oferentes) que se encuentren registrados, tendrán que dar consentimiento a los términos y condiciones de uso. En caso de que no acepten estos requisitos, quedarán excluidos del uso de los servicios ofrecidos por mercadoalreves.com. Entre ellos los puntos más importantes son:

- Personas.
- Tipo de bienes ofrecidos.
- Responsabilidades de las partes.
- Modificaciones del acuerdo.
- Cambios de la política de precios de productos y servicios.
- Políticas de devolución
- Política de cancelación de pedido
- Políticas de reembolso
- Sanciones
- Alcance de los servicios de mercadoalreves
- Tarifas
- Sistema de puntuación

Plan de implementación

El plan de implementación desde que se constituye la empresa hasta ponerlo en marcha, implica 14 meses de trabajo. La mayor parte del tiempo empleado se produce en el desarrollo y producción de la herramienta. Sin embargo, el desarrollo comercial comenzará 5 meses antes de la implementación para que al momento de la puesta en marcha, la plataforma ya cuente con un volumen mínimo de usuarios registrados.

El cronograma siguiente, resume la implementación de este plan de negocios.

Etapas del proyecto	MES													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Constitución de la Empresa	█													
Diseño de interacción y UI de módulos del producto	█	█	█											
Desarrollo del Backend				█	█	█								
Desarrollo del Frontend					█	█	█							
Reclutamiento del equipo						█	█							
Desarrollo y pruebas - Módulo Mantenimiento							█	█	█					
Desarrollo y pruebas - Módulo Soporte y Reportes							█	█	█					
Desarrollo de Aplicación Móvil								█	█					
Test de integración										█	█			
Desarrollo comercial								█	█	█	█	█	█	█
Pruebas de transacciones											█	█		
Puesta en marcha del proyecto														█

Tabla 3: Cronograma de implementación

Análisis Financiero

Costos fijos

Se detalla a continuación la estimación de cada uno de los gastos en función de su naturaleza. Cabe aclarar que para la estimación de los salarios del personal de ventas, administración y operaciones, se tomó como referencia los valores provistos por el sindicato de empleados de comercio. Los valores de los salarios contienen aportes y cargas sociales. Para el resto de los valores, se utilizaron valores normales de mercado.²¹

Concepto	Costo u	Cant	Año 1	Cant	Año 2	Cant	Año 3	Cant	Año 4	Cant	Año 5
Gastos de Comercialización			\$ 198.403		\$ 336.806		\$ 718.329		\$ 856.732		\$ 1.271.941
Sueldo vendedores	\$ 10.734	1	\$ 128.803	2	\$ 257.606	3	\$ 386.409	4	\$ 515.212	7	\$ 901.621
Sueldo Jefe de Ventas	\$ 21.060	-	\$ -	-	\$ -	1	\$ 252.720	1	\$ 252.720	1	\$ 252.720
Viáticos	\$ 800	1	\$ 9.600	2	\$ 19.200	2	\$ 19.200	3	\$ 28.800	6	\$ 57.600
Publicidad	\$ 5.000	1	\$ 60.000	1	\$ 60.000	1	\$ 60.000	1	\$ 60.000	1	\$ 60.000
Gastos de Operaciones			\$ -		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -
Gastos de Administración & Op.			\$ 829.748		\$ 960.376		\$ 1.091.004		\$ 1.221.633		\$ 1.613.517
Sueldo personal	\$ 10.886	1	\$ 130.628	2	\$ 261.256	3	\$ 391.884	4	\$ 522.513	7	\$ 914.397
Jefe Administración	\$ 21.060	1	\$ 252.720	1	\$ 252.720	1	\$ 252.720	1	\$ 252.720	1	\$ 252.720
Alquiler de oficina	\$ 7.000	1	\$ 84.000	1	\$ 84.000	1	\$ 84.000	1	\$ 84.000	1	\$ 84.000
Servicio de terceros	\$ 6.500	1	\$ 78.000	1	\$ 78.000	1	\$ 78.000	1	\$ 78.000	1	\$ 78.000
Limpieza	\$ 2.000	1	\$ 24.000	1	\$ 24.000	1	\$ 24.000	1	\$ 24.000	1	\$ 24.000
Profesionales	\$ 4.500	1	\$ 54.000	1	\$ 54.000	1	\$ 54.000	1	\$ 54.000	1	\$ 54.000
Servicios (luz, gas y agua)	\$ 1.200	1	\$ 14.400	1	\$ 14.400	1	\$ 14.400	1	\$ 14.400	1	\$ 14.400
Licencias	\$ 1.000	3	\$ 36.000	3	\$ 36.000	3	\$ 36.000	3	\$ 36.000	3	\$ 36.000
Internet	\$ 2.000	1	\$ 24.000	1	\$ 24.000	1	\$ 24.000	1	\$ 24.000	1	\$ 24.000
Mantenimiento	\$ 6.000	1	\$ 72.000	1	\$ 72.000	1	\$ 72.000	1	\$ 72.000	1	\$ 72.000
Servidor Data Center	\$ 3.500	1	\$ 42.000	1	\$ 42.000	1	\$ 42.000	1	\$ 42.000	1	\$ 42.000
Teléfono	\$ 300	5	\$ 18.000	5	\$ 18.000	5	\$ 18.000	5	\$ 18.000	5	\$ 18.000
Total Gastos Fijos			\$ 1.028.151		\$ 1.297.182		\$ 1.809.333		\$ 2.078.364		\$ 2.885.458

Tabla 4: Estructura de Gastos y costos estimada

Se observa que la mayor parte de la composición del gasto se origina en los salarios del personal, tanto del equipo de ventas como el de administración y operaciones. Para poder alcanzar los volúmenes de venta estimados y gestionar la empresa adecuadamente, es necesario destinar la mayor proporción del gasto en los recursos humanos. Es importante destacar que a medida que se genera

²¹ Vega, J. (2015). Escala Salarial Empleados de Comercio. Consultado 02/05/2015. <http://jorgevega.com.ar/laboral/71-empleados-comercio-escala-salarial-2014.html>

mayor masa crítica, se produce un incremento en el personal, con el objetivo de lograr cubrir adecuadamente la demanda estimada.

Estado de Resultado

A continuación se presenta el estado de resultado estimado para los 5 periodos que contempla el proyecto.

	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5
INGRESOS					
Ingresos por Comisión	\$ 248.083	\$ 1.096.277	\$ 2.665.729	\$ 5.097.053	\$ 9.788.153
Ingresos por Publicidad	\$ 58.500	\$ 336.000	\$ 970.785	\$ 2.015.850	\$ 3.994.850
INGRESOS TOTALES	\$ 306.583	\$ 1.432.277	\$ 3.636.514	\$ 7.112.903	\$ 13.783.003
Costo de ventas	\$ -16.499	\$ -78.334	\$ -201.241	\$ -395.962	\$ -769.047
MARGEN BRUTO	\$ 290.084	\$ 1.353.943	\$ 3.435.272	\$ 6.716.941	\$ 13.013.956
GASTOS OPERACIONALES					
Gastos de Comercialización	198.403	336.806	718.329	856.732	1.271.941
Gastos de Administración & Op.	829.748	960.376	1.091.004	1.221.633	1.613.517
GASTO OPERACIONAL TOTAL	\$ 1.028.151	\$ 1.297.182	\$ 1.809.333	\$ 2.078.364	\$ 2.885.458
EBITDA	-738.068	56.761	1.625.939	4.638.576	10.128.498
Depreciación	\$ 46.380	\$ 46.380	\$ 59.340	\$ 59.340	\$ 59.340
EBIT	-784.448	10.381	1.566.599	4.579.236	10.069.158
INGRESOS NO OPERACIONALES					
Escudo Fiscal	10.395	10.395	10.395	10.395	10.395
TOTAL INGRESOS NO OPERAC.	\$ 10.395	\$ 10.395	\$ 10.395	\$ 10.395	\$ 10.395
GASTOS NO OPERACIONALES					
Por Intereses/Comisión	29.700	29.700	29.700	29.700	29.700
TOTAL GASTOS NO OPERAC.	\$ 29.700	\$ 29.700	\$ 29.700	\$ 29.700	\$ 29.700
EBT	\$ -803.753	\$ -8.924	\$ 1.547.294	\$ 4.559.931	\$ 10.049.853
Impuesto a la renta	0	3.633	548.310	1.602.733	3.524.205
EAT	\$ -803.753	\$ -12.557	\$ 998.984	\$ 2.957.198	\$ 6.525.648

Tabla 5: Estado de resultados proyectado

Se observa un crecimiento moderado en el nivel de ingresos para los primeros tres periodos. El principal motivo de este incremento se debe al aumento del flujo de transacciones. De acuerdo a la estimación de la demanda, en el primer año se esperan realizar 1846 tickets y finalizar el tercer periodo con 11.125 transacciones.

A partir del tercer periodo se logran cubrir los costos fijos y el volumen de ingreso comienza a crecer considerablemente. Este hecho se puede observar en los últimos dos periodos cuando mercadoalreves logra captar mayor participación de mercado en el rubro de “accesorios para autos y motos” y comienza a incorporar parte del rubro “electrónica”.

Flujo de fondos proyectado

Siguiendo con el análisis financiero se estima el flujo de fondos del proyecto proyectado a 5 años.

	1	2	3	4	5
	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5
EBITDA	\$ -661.438	\$ 63.706	\$ 1.686.173	\$ 4.404.293	\$ 6.714.019
Caja/Prestamo	\$ 1.100.000		\$ -64.800		
Pago de deuda	\$ -110.000	\$ -110.000	\$ -110.000	\$ -110.000	\$ -110.000
Intereses	\$ -29.700	\$ -29.700	\$ -29.700	\$ -29.700	\$ -29.700
Cambios en WC		\$ -60.131	\$ 60.131	\$ -	\$ -
Free Cash Flow	\$ 298.862	\$ 162.738	\$ 1.704.542	\$ 5.969.135	\$ 12.543.454

Tabla 6: Flujo de fondos proyectado

Para llevar a cabo el proyecto se requiere disponer en el primer periodo de \$1,1 millones de pesos en concepto de caja, para poder cubrir los gastos e inversiones necesarias que requiere el proyecto. Se observa que actualizando los flujos futuros arrojan resultados positivos del proyecto, junto con una VAN positiva teniendo en cuenta una WACC del 18,31%.

Balance proyectado

	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5
ACTIVOS					
Caja	298.862	102.607	1.764.673	5.969.135	12.543.454
Cuentas por cobrar	25.549	119.356	303.043	559.745	815.679
TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES	\$ 324.411	\$ 221.964	\$ 2.067.715	\$ 6.528.880	\$ 13.359.133
Bienes de capital	\$ 37.000	\$ 29.600	\$ 22.200	\$ 14.800	\$ 7.400
Estructura	\$ 84.000	\$ 67.200	\$ 50.400	\$ 33.600	\$ 16.800
Sistemas	\$ 194.400	\$ 155.520	\$ 181.440	\$ 129.600	\$ 77.760
TOTAL ACTIVOS	639.811	474.284	2.321.755	6.706.880	13.461.093
PASIVOS					
Cuentas por pagar	\$ 85.679	\$ 108.099	\$ 150.778	\$ 173.197	\$ 240.455
Deuda corto plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS CIRCULANTES	\$ 85.679	\$ 108.099	\$ 150.778	\$ 173.197	\$ 240.455
Deuda largo plazo	\$ 440.000	\$ 330.000	\$ 220.000	\$ 110.000	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 525.679	\$ 438.099	\$ 370.778	\$ 283.197	\$ 240.455
PATRIMONIO					
Capital (en efvo)	\$ 114.132	\$ 36.185	\$ 1.950.978	\$ 6.423.683	\$ 13.220.639
PATRIMONIO TOTAL	\$ 114.132	\$ 36.185	\$ 1.950.978	\$ 6.423.683	\$ 13.220.639

Tabla 7: Balance proyectado

El balance proyectado muestra la estructura patrimonial que tendrá mercadoalreves para los 5 periodos. Como se puede observar, al ser un negocio que por su naturaleza es de servicio los resultados obtenidos impactan en la cuenta caja. Como consecuencia será necesario realizar un control exhaustivo de los gastos. También es importante aclarar que se contempla un periodo de cobranzas y pagos en general de 30 días.

Inversión Total

Concepto	Cant	Precio u	Total
Bienes	3	\$ 13.500	\$ 37.000
CPU	3	\$ 10.000	\$ 30.000
Impresoras	2	\$ 3.500	\$ 7.000
Estructura	8	\$ 24.000	\$ 84.000
Muebles y utiles	2	\$ 6.000	\$ 12.000
Elementos de protección	4	\$ 18.000	\$ 72.000
Sistemas	1	\$ 194.400	\$ 194.400
Desarrollo de la plataforma web	1	\$ 194.400	\$ 194.400
Activo circulante	-	\$ -	\$ 1.100.000
Caja			\$ 1.100.000
Total			\$ 1.415.400

Tabla 8: Cuadro de inversión

Para llevar a cabo el plan de negocios de mercadoalreves, es necesario invertir 1,415 millones de pesos. El principal componente de inversión es “caja”, ya que es necesario contar dinero disponible para poder cubrir los gastos requeridos por la operación. El segundo componente de inversión más importante es el desarrollo de la herramienta. De acuerdo al nivel de horas estimado, cuesta \$194 mil pesos. El resto de la inversión se destina a bienes materiales y estructura. Se contempla a su vez una reinversión en el sistema para el tercer periodo de \$64,8 mil pesos.

Financiamiento y estructura de capital

Origen de capital	Monto	Participación	Tasa
Capital Propio	\$ 865.400	61%	
Deuda Bancaria Corto plazo	\$ -	0%	
Deuda Bancaria Largo Plazo	\$ 550.000	39%	27%
Total	\$ 1.415.400	100%	

Tabla 9: Financiamiento y estructura del capital

La estructura de capital se compondrá de la siguiente manera:

- 61% corresponde al aporte realizado por el emprendedor para poner en práctica el proyecto. Es clave que la mayor parte del capital sea de quien

apuesta por el proyecto, de manera tal que contribuya a generar confianza al resto de los inversionistas.

- 39% es el monto financiado por entidades bancarias y capitales externos a una tasa de interés promedio del 27%, a cancelar en un plazo de 5 años. Para poder acceder a este crédito será necesario financiar con garantías hipotecarias.

Indicadores financieros

De acuerdo a las proyecciones presentadas previamente, resultan los siguientes indicadores financieros.

	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5
Operating Margin	-162,8%	6,2%	48,6%	69,9%	78,6%
Capital Turnover	0,55	3,91	1,68	1,09	1,04
Financial leverage	7,76	6,73	1,09	1,01	1,00
ROA	-90,1%	24,2%	81,4%	76,1%	82,0%
ROE	-6,99	1,63	0,89	0,77	0,82
ROIC	-1,39	0,24	0,81	0,76	0,82
Debt/Capital Ratio	44%	47%	9%	2%	0%
Long Term Financing	100%	100%	100%	100%	100%
WCR/sales	8,3%	8,3%	8,3%	7,9%	5,9%
EBITDA/VENTAS	-235%	9%	50%	71%	79%

Tabla 10: indicadores financieros

De acuerdo a los valores resultantes de la Tabla 9, surgen las siguientes interpretaciones:

- El indicador EBITDA/VENTAS evoluciona progresivamente, arrojando un valor de 79% al final del proyecto. Este dato indica que el proyecto tiene la capacidad suficiente de generar beneficios.
- El margen operativo se incrementa en función del crecimiento del nivel de actividad.
- El capital turnover muestra un desempeño variable en lo que respecta a los tres primeros periodos, como consecuencia de las fluctuaciones que ocurren en los conceptos de disponibilidad de dinero y el nivel de ingresos.

Luego del cuarto periodo se estabiliza arrojando una rotación promedio de 1,07%.

- Se observa un apalancamiento financiero considerable para los dos primeros periodos, producto de destinar equity y financiamiento al activo circulante, que es necesario para solventar las erogaciones del proyecto. Para los tres últimos periodos, el nivel de apalancamiento disminuye y se torna estable como consecuencia de generar los suficientes volúmenes que aumentan los niveles de ingresos y equity.
- El Rendimiento sobre el equity al final del proyecto es positivo, indicando la rentabilidad del proyecto del 0,82%.
- Es importante destacar la variabilidad que muestra el ROIC a lo largo de los periodos. Si bien el resultado final del indicador es positivo, su fluctuación se debe a que el EBIT muestra un comportamiento creciente en el tiempo pero en diferente proporción en relación al activo.

Valuación del proyecto

Para llevar a cabo el proyecto de inversión es mandatorio generar resultados positivos al final del periodo.

VAN		\$ 8.442.355
TIR		90,00%
Valor de los activos		\$ 9.857.755
Valor de la Deuda		\$ -550.000
Valor del Equity		\$ 9.307.755

Tabla 11: Valuación del proyecto

En primer lugar, al tener un VAN positivo el proyecto de lanzar mercadoalreves es viable. De acuerdo a las proyecciones realizadas, el proyecto está valuado en 8,4 millones de pesos en 5 periodos.

La tasa interna de retorno nos indica que el rendimiento de la inversión es del 90%, siendo esta sustancialmente superior al rendimiento planteado para el proyecto.

Es importante destacar el riesgo del proyecto ya que dado su naturaleza, la mayor parte de la inversión se destina a financiar gastos operacionales. Como se mencionó anteriormente, estos recursos son esenciales para generar la masa crítica esperada.



Universidad de
San Andrés

Conclusión

Se planteó una alternativa innovadora para realizar transacciones online a partir del desarrollo de mercadoalreves, siendo esta una plataforma de comercio electrónico que opera mediante un modelo de subasta inversa. Luego de analizar cada uno de los componentes, resulta esencial cumplir con el objetivo de satisfacer con las necesidades de los clientes, alinearse a sus expectativas y generar un vínculo entre las partes intervinientes. Con este proyecto se espera lograr un mercado más transparente y generar un cambio tanto en el comportamiento de compra de los consumidores maduros como en el comportamiento de venta de los vendedores.

Para insertar con éxito mercadoalreves en el mercado electrónico es fundamental contar con una masa crítica de vendedores registrados que permitan asistir y satisfacer las requisiciones de los adquirentes. Para poder lograrlo necesita contar con los recursos humanos competentes, además del correcto funcionamiento de la plataforma.

Desde de vista económico-financiero, el plan de negocios es técnicamente viable para un periodo de cinco años. Si bien los resultados muestran una TIR superior a la tasa WACC y un VAN positivo, no hay que perder de vista el control de gastos ya que es un factor determinante y sensible al resultado del negocio.

Finalmente, es importante destacar el potencial de crecimiento y escalabilidad que el proyecto ofrece en el largo plazo, ya sea al diversificarse en el resto de los rubros planteados en el marco de análisis, y también en trasladar la plataforma al mercado mundial.

Bibliografía

Abad, S. (2014). El comercio electrónico 2014. Online business School.

AnDigital. (2015). En tres años, la mitad de las ventas y pagos online se realizarán a través de un móvil o Tablet. Consultado: 10/03/2015.
<http://www.andigital.com.ar/economia/item/42757-en-tres-anos-la-mitad-de-las-ventas-y-pagos-online-se-realizaran-a-traves-de-un-movil-o-tablet>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2015). Consultado 15/02/2015.
<http://www.cace.org.ar/novedades/ampliar-fronteras-con-bajo-costos-un-valor-de-la-venta-online/>

Cámara Argentina de comercio Electrónico. (2014). Resumen ejecutivo: Estudio anual de Comercio Electrónico 2014. Consultado: 04/04/2015.
<http://www.cace.org.ar/estadisticas/>

Diario Crónica. (2015). Casi el 50% de los argentinos compraron por internet durante 2014. Consultado 05/03/2015 <http://www.diariocronica.com.ar/124880-casi-el-50porc-de-los-argentinos-compraron-por-internet-durante-2014.html>

DigitasLBI. (2014). M-commerce, Social Media and ROPO (Research Online, Purchase Offline) Lead Retail Trends, According to DigitasLBI's Global Survey. Consultado: 22/02/2015.
<http://www.digitaslb.com/Templates/Pages/NewsArticle.aspx?id=4896&epslanguage=en>

El Comercio. (2014). E-Commerce: un negocio en pleno crecimiento a nivel mundial. Consultado 23/03/2015.
<http://elcomercio.pe/economia/mundo/commerce-negocio-pleno-crecimiento-nivel-mundial-noticia-1714928>

Mander, J. (2014). GlobalWebIndex Report February 2014.

MercadoLibre. (2014). Annual Report and Proxy Statement. 2013. Consultado 03/03/2015. <http://investor.mercadolibre.com/annual-proxy.cfm>

Online Business School. (2015). El comercio electrónico 2014. Consultado 10/03/2015.

http://www.italcamara-es.com/files/immagini_news_eventi/2014/Investigacion_OBS_El_Comercio_Electrónico_2014.pdf

Osterwalder, A. (2010). Business Model Generation. New Jersey: John Willey & Sons, Inc.

Portal Societario. Diferencias entre S.A. y S.R.L. Consultado el 03/05/2015.
<http://www.portalsocietario.com.ar/preguntas-sa-srl.html>

Procomer. (2015). M-commerce se consolida como nuevo canal de comercialización. Consultado: 10/05/2015

<http://www.procomer.com/contenido/articulos/m-commerce-se-consolida-como-nuevo-canal-de-comercializaci%C3%B3n.html>

Reverse auction. (2014). Consultado: 12/12/2014.

http://www.reverseauctions.com/reverse_auctions_regular_auction.html

Ries, E. (2012). El método Lean Startup. Deusto S.A. Ediciones.

Sparkred. (2013). Survey: Best E-Commerce Sites According To Buyers. Consultado 03/02/2015. <https://www.sparkred.com/blog/survey-best-e-commerce-sites-according-to-buyers/>

Vega, J. (2015). Escala Salarial Empleados de Comercio. Consultado 02/05/2015.

<http://jorgevega.com.ar/laboral/71-empleados-comercio-escala-salarial-2014.html>

Wikipedia. Mercado Libre. Consultado 15/01/2015.

<http://es.wikipedia.org/wiki/MercadoLibre>

Wikipedia. Subasta inversa. Consultado: 20/12/2014.

http://es.wikipedia.org/wiki/Subasta_inversa

Anexos

Anexo 1: Balance – Income statement

Balance Sheet	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5
Caja	\$ 213.183	\$ -5.491	\$ 1.613.895	\$ 6.158.903	\$ 12.698.961
WCR	\$ 25.549	\$ 119.356	\$ 303.043	\$ 592.742	\$ 815.679
Fixed Assets	\$ 315.400	\$ 252.320	\$ 254.040	\$ 178.000	\$ 101.960
Total capital	\$ 554.132	\$ 366.185	\$ 2.170.978	\$ 6.929.645	\$ 13.616.601

Debt - Bank Loan	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Long Term Debt	\$ 440.000	\$ 330.000	\$ 220.000	\$ 110.000	\$ -
Equity	\$ 114.132	\$ 36.185	\$ 1.950.978	\$ 6.819.645	\$ 13.616.601
Total capital	\$ 554.132	\$ 366.185	\$ 2.170.978	\$ 6.929.645	\$ 13.616.601
Total Debt	\$ 440.000	\$ 330.000	\$ 220.000	\$ 110.000	\$ -

Income Statement	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5
Revenues	\$ 306.583	\$ 1.432.277	\$ 3.636.514	\$ 7.112.903	\$ 13.783.003
Operational expenses	\$ 1.028.151	\$ 1.297.182	\$ 1.809.333	\$ 2.078.364	\$ 2.885.458
EBITDA	\$ -721.568	\$ 135.095	\$ 1.827.180	\$ 5.034.538	\$ 10.897.546
Depreciations	\$ 46.380	\$ 46.380	\$ 59.340	\$ 59.340	\$ 59.340
EBIT	\$ -767.948	\$ 88.715	\$ 1.767.840	\$ 4.975.198	\$ 10.838.206
Income Tax	35%	35%	35%	35%	35%
NOPAT	\$ -499.166	\$ 88.715	\$ 1.767.841	\$ 4.975.199	\$ 10.838.206
Interest Expenses	\$ 29.700	\$ 29.700	\$ 29.700	\$ 29.700	\$ 29.700
Tax Shield	\$ 10.395	\$ 10.395	\$ 10.395	\$ 10.395	\$ 10.395
Net Income	\$ -797.648	\$ 59.015	\$ 1.738.140	\$ 4.945.498	\$ 10.808.506