



*Plan de negocios para la creación de
MediaSuite*

E-commerce, Social Media y Mobile Marketing

Sebastián Martínez

Mentor, Sebastián Steizel

Contenido

<u>Resumen Ejecutivo</u>	4
<u>I. La Oportunidad de Negocio</u>	6
<u>II. La Industria y la Empresa</u>	7
<u>Descripción de la industria</u>	7
<u>Tamaño del mercado y tendencias de crecimiento.</u>	8
<u>Oferta de la industria</u>	13
<u>La empresa</u>	17
<u>Modelo de negocio</u>	17
<u>Estrategia de posicionamiento de la empresa</u>	18
<u>III. Investigación de Mercado / Segmento Objetivo</u>	21
<u>Segmento objetivo</u>	21
<u>Hábitos de consumo en el e-commerce</u>	23
<u>Necesidad de los productos y servicios a ofrecer</u>	25
<u>Investigación de mercado</u>	27
<u>Participación en el mercado</u>	28
<u>IV. El Plan de Marketing</u>	29
<u>Escala</u>	29
<u>Producto/Servicio</u>	30
<u>Media Suite</u>	31
<u>Precios</u>	34
<u>Comunicación</u>	36
<u>Distribución</u>	38
<u>V. Plan de Producción</u>	39
<u>Inventario y producción</u>	40
<u>VI. Costos y Finanzas</u>	41
<u>Financials</u>	44
<u>VII. Inversión requerida y propuesta de financiamiento</u>	46
<u>VIII. Equipo</u>	48
<u>IX. Aspectos Legales impositivos y propietarios</u>	49
<u>Patentamiento y regulaciones específicas de la industria</u>	49
<u>X. Plan de Implementación</u>	50
<u>XI. Riesgos</u>	52
<u>XII. Fuentes y Bibliografía</u>	53

Resumen Ejecutivo

El plan de negocio que desarrollaremos en la presente tesis consta de la creación de una empresa orientada a brindar productos y servicios de marketing digital, con foco en plataformas móviles, que busquen generar redes usuarias y a través de estas fomentar el uso del e-commerce (comercio electrónico) de las empresas.

Si bien el mundo del marketing basado en internet como canal y plataformas móviles está avanzado hace muchos años, con la explosión de las plataformas móviles y acceso a las telecomunicaciones, el consumo de internet se trasladó al mundo de las plataformas móviles. A su vez, el e-commerce sigue en constante crecimiento a través de los años, en América Latina el 16% (promedio) de los clientes compran en internet y un 68%¹ de los usuarios toman decisiones en internet para luego realizar la compra en un comercio físico. Estos indicadores y otros condimentos como el uso de las redes sociales o la cantidad de horas consumidas por usuario único en las redes, nos muestran que América Latina es una región con gran potencial para explorar diversas oportunidades de negocios sobre estos medios, como lo son las redes sociales, plataformas móviles y el e-commerce.

Sin embargo, muchas marcas, agencias y retailers no han podido aprovechar o desarrollar estas oportunidades de crecimiento dentro de sus estrategias. Posiblemente hace años atrás no se veían estas tendencias como prioritarias ya que el e-commerce no era habitual en la región como si lo es en países como Estados Unidos, Europa y Asia. Es por esto que entiendo que América Latina es un mercado con terreno fértil para desarrollar estas oportunidades de negocios y acercárselas en una manera más tangible a las marcas, agencias o retailers de la región, ya que la demanda por estos productos y servicios va a tener un crecimiento sostenido en los siguientes años como ya lo viene teniendo².

En base a la oportunidad de negocio expresada anteriormente es que propongo desarrollar una compañía que brinde un portafolio de productos y servicios en marketing digital para las empresas PyMEs en el mercado objetivo que lo es América Latina.

La empresa tendrá un único producto además de los servicios de consultoría y asesoramiento en las tendencias mencionadas. Este producto, "MediaSuite", será una plataforma informática que sirve para digitalizar los productos a promocionar y vender de manera sincronizada en las diferentes redes sociales y plataformas de e-commerce, y de esta manera permitir su venta electrónica; junto con un sistema de monitoreo y análisis de la información (big data e inteligencia comercial) de los productos ofrecidos a través de estas redes. Solucionando de forma integral las necesidades que tiene una PyME para beneficiarse de las tendencias de social media, mobile marketing y e-commerce.

Los ingresos de la compañía provendrán de la contratación de servicios que brinde la empresa sobre marketing digital y por contratación o licenciamiento de los distintos servicios que brindará el producto desarrollado. Como pueden ser, gestor de canales sobre las redes sociales, optimización y gestión de campañas digitales basada en los canales que maximicen el ROI, ingreso de las empresas clientes al mundo de e-retailer con la explotación del e-commerce o de comenzar a incidir sobre la decisión de compra de los internautas.

Para lograr asentarnos en el mercado objetivo desarrollaremos ventajas competitivas con algunos atributos diferenciadores como lo serán, tecnología de vanguardia, calidad de servicio y representación local en cada país. De forma de acortar la brecha cultural que puede tener como barrera de entrada una internacional ya desarrollada. Con el hecho de tener una representación local en cada país estaremos mitigando solucionar problemáticas propias de los países que integran el segmento objetivo, como por ejemplo, dificultades con métodos de pagos internacionales, problemas de infraestructura, entre otros.

La compañía a crear tendrá como visión, ser la compañía referente a nivel regional en marketing digital. Que tendrá dentro de su estrategia ser una compañía innovadora y que cuente con la responsabilidad de

¹ Estimado en base a investigación detallada en ZMOT 2012

² Emarketer, Dic 2012

implementar las tendencias mundiales en el campo del marketing digital en el segmento objetivo, a su vez, tener representación en los principales países de la región en no más de 4 años.

A nivel operativo se traza la meta de generar rentabilidades superiores al 25%.

Para cumplir con estos propósitos se requiere de una inversión inicial mínima de U\$S 135.000, que se destinará al desarrollo de la plataforma tecnológica MediaSuite y a propiciar de capital de trabajo durante los primeros 6 meses de operación de la compañía.

El recupero de la inversión será de dos años con una tasa de retorno del 15%.

I. La Oportunidad de Negocio

En los últimos años se ha manifestado un gran crecimiento en el uso de las plataformas móviles (mobile), como en el comercio electrónico (e-commerce) de América Latina, y con esto una gran inversión en marketing digital por parte de las empresas.

La perspectiva de crecimiento de la industria del marketing digital e inversión de las empresas en ella es muy alentadora³, ya que hay una gran demanda por parte de los usuarios de América Latina que están consumiendo servicios por encima de la media global, y por otro lado la oferta de servicios para llegar a la media mundial en lo que respecta a promocionamiento de mobile marketing y desarrollo del e-commerce es muy bajo. Es por esta razón que se deslumbra la oportunidad de negocio de atacar las necesidades de las empresas del mercado de América Latina, que buscan promocionar y vender sus productos o servicios en los medios digitales; fomentando sus canales de ventas y buscando crear o desarrollar su comunidad usuaria objetivo para lograr explotar todos los beneficios a partir de ella (Social Media).

Para lograr aprovechar la oportunidad de negocio se busca crear una compañía que le brinde a las empresas de América Latina un portfolio de productos y servicios en marketing digital. Diferenciándonos en la explotación de los canales de comunicación vía Social Media y mobile.

En la siguiente sección analizaremos la industria y el volumen de mercado del segmento objetivo, pero podemos adelantar las principales conclusiones para poder visualizar claramente la oportunidad de negocios en términos de magnitud^{2,3}.

- El e-commerce y mobile marketing seguirá creciendo a un ritmo de por lo menos un 30% anual en el mercado objetivo.
- El comercio electrónico en Brasil es el número uno en crecimiento seguido de México que tienen un gran crecimiento (sin embargo, el fraude y el bajo nivel de bancarización junto con la falta de infraestructura sigue siendo una traba a su crecimiento).
- Luego de Argentina, otros mercados como los de Colombia y Chile también tienen muchas perspectivas de crecimiento.
- Hay un gran espacio para crecer por medio de los canales móviles en los principales países en crecimiento del e-commerce que aún siguen siendo gobernados por la PC
 - Se sembrará el fenómeno de las tabletas, que hará que se desarrolle el mobile marketing y el e-commerce captada por este medio⁴.
 - La venta de tabletas en Brasil en 2012 fue de 3.1 millones de unidades y un estimado de 5.5 millones durante el 2013
 - La inversión de Digital advertising en los países candidatos del segmento objetivo viene creciendo entre el 50 y 100% anual.
 - Facebook es el principal Publisher en México y Brasil
 - 10 mil millones de impresiones de display en México
 - 56 mil millones de impresiones de display en Brasil

³ Emarketer, Dic. 2012

⁴ HuntMobile Ads Tablets report 2012, us media consulting 2013

II. La Industria y la Empresa

Descripción de la industria

Antes de ver cómo está categorizada la industria haremos mención a conceptos básicos para entender las agrupaciones que conforman la industria del marketing digital y donde buscamos posicionarnos.

El marketing digital es el marketing que hace uso de los dispositivos electrónicos, tales como computadoras personales, smartphones, teléfonos móviles, tabletas y consolas de juegos para lograr el engagement con las partes interesadas. El marketing digital se aplica a tecnologías o plataformas, tales como sitios web, e-mail, aplicaciones (clásicos y móviles) y las redes sociales⁵.

La industria del marketing digital esta agrupada en categorías o prácticas. Estas son, Paid, Owned y Earned Media. Paid media, se refiere a la publicidad que se compra, como impresión, web, o publicidad broadcaster. Owned Media, pertenece a la marca, tales como el brouchure impresos o contenido del sitio web, mientras que el Earned Media abarca las relaciones públicas y gestión de la reputación de la marca en los medios sociales.

Como explica Burka(2013) estas distinciones ya no son tan claras, impulsada en gran medida por las redes sociales y el contenido generado por el usuario. Por ejemplo, Twitter es un canal de comunicación social, que puede ser considerado Owned media, pero el feedback de la marca que se produce desde retweeting que se convierte en Earned media porque fomenta la conciencia de marca.

Pay media ahora incluye contenidos de campañas de marketing o mensajes patrocinados en los canales de medios sociales, así como el display más tradicional o la publicidad PPC (Pay per Click).

A su vez, Burka (2013) indica que las estrategias de social media y los medios de comunicación están convergiendo.

Muchas agencias están adaptando su oferta de servicios para satisfacer la demanda del cliente para campañas integradas que abarcan líneas previamente aceptadas entre los medios de publicidad Paid, Owned y Earned.

El resultado es que las líneas que separan estas tres categorías se esfuman para las agencias y también para sus clientes.

Los anunciantes hoy en día están realizando una asignación de su presupuesto entre un arsenal cada vez mayor de los principales medios de comunicación social, incluyendo Pinterest, LinkedIn, Google+, YouTube, y Twitter, entre otros.

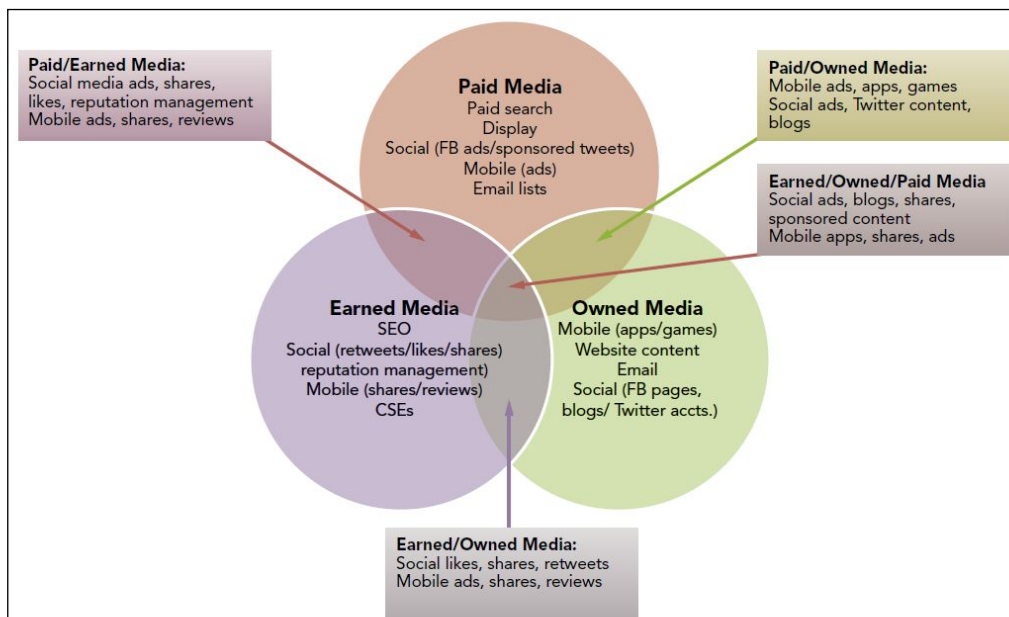
⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Digital_marketing

Otro concepto que veremos a lo largo del informe es del SEO (Search Engine Optimization), que fue una de las prácticas más utilizadas en el boom del marketing digital hace más de una década. La práctica de SEO busca mejorar el posicionamiento de palabras claves en los buscadores web como lo son Google, Bing, Yahoo, entre otros. Esto provoca que con la creación de nuevos canales de comercialización a través de internet y mobile, el posicionamiento de palabras claves sea clave para que el tráfico web sea re dirigido (a través de los buscadores) a los canales electrónicos de las empresas.

Luego llegaron los Mapas y aplicaciones para mercados locales como Yelp o Foursquare, los cuales han cambiado el marketing a nivel local, han introducido el concepto de localización y movilidad.

A su vez, el marketing móvil se ha convertido en una disciplina propia, con un diseño, necesidades de desarrollo y de distribución únicos.

En la siguiente figura, mostramos las tres categorías y como los límites se integran para trabajar como estrategias únicas.



Fuente: (Burka 2013), Categorías e intersecciones del marketing digital

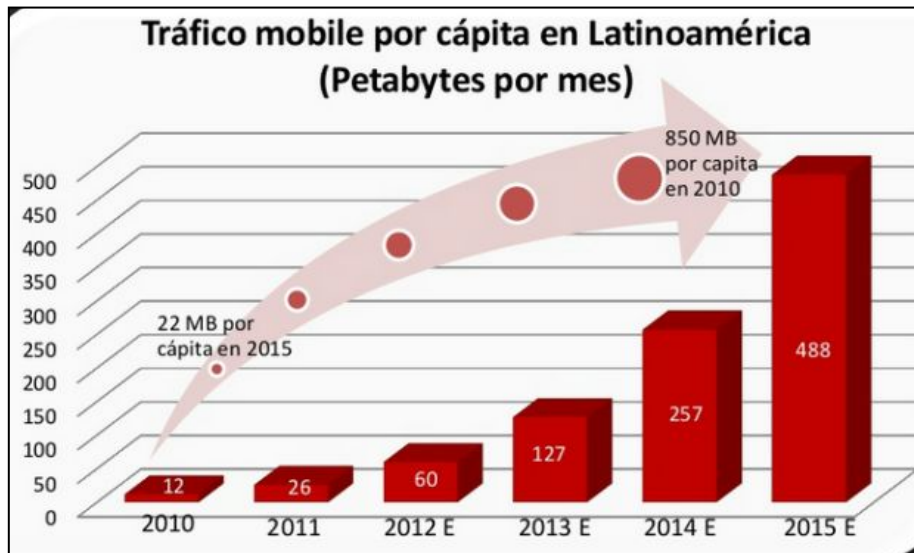
Tamaño del mercado y tendencias de crecimiento.

Primeros mostraremos el volumen de usuarios de internet con fecha reciente⁶ (2 de abril del 2014) para luego desglosar los volúmenes de inversión en marketing digital, consumo de e-commerce y social media. América Latina registra 159 millones de usuarios de Internet en 2013, un aumento del 21% a partir de 2012. 42% de esos usuarios son de Brasil, mientras que el 15% eran de México, el 11% de Argentina, y el 7% de Colombia.

⁶ <http://www.emoderation.com/social-media-fast-facts-latin-america>

Internet móvil se está convirtiendo en una forma popular para acceder a Internet y los medios sociales en América Latina, eMarketer predice que habrá 120,8 millones de usuarios de Internet móvil sólo en Brasil en 2017.

En el siguiente grafico podemos observar que el uso de los dispositivos móviles creció exponencialmente en los últimos 15 años.



Fuente: A.T. Keraney, 2013

De la mano con los crecimientos mencionados fue creciendo la inversión en marketing sobre dichos dispositivos. En el siguiente grafico se muestra el crecimiento de la inversión en el rubro de marketing digital a través del uso de los móviles. Se puede ver que en los últimos años prácticamente se está duplicando la inversión.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Norteamérica	\$1.261,70	\$3.948,40	\$7.162,60	\$11.245,10	\$16.117,90	\$21.391,70
Asia Pacífico	\$1.895,60	\$2.653,80	\$3.412,80	\$4.313,80	\$5.314,60	\$6.191,60
Europa occidental	\$845,00	\$1.647,80	\$2.735,30	\$4.294,40	\$6.355,70	\$8.389,50
Latinoamérica	\$42,60	\$79,20	\$140,20	\$259,30	\$414,90	\$580,90
Europa del este	\$36,40	\$70,40	\$117,00	\$162,10	\$210,80	\$261,40
Oriente medio y África	\$3,50	\$7,10	\$13,40	\$22,80	\$36,40	\$58,30

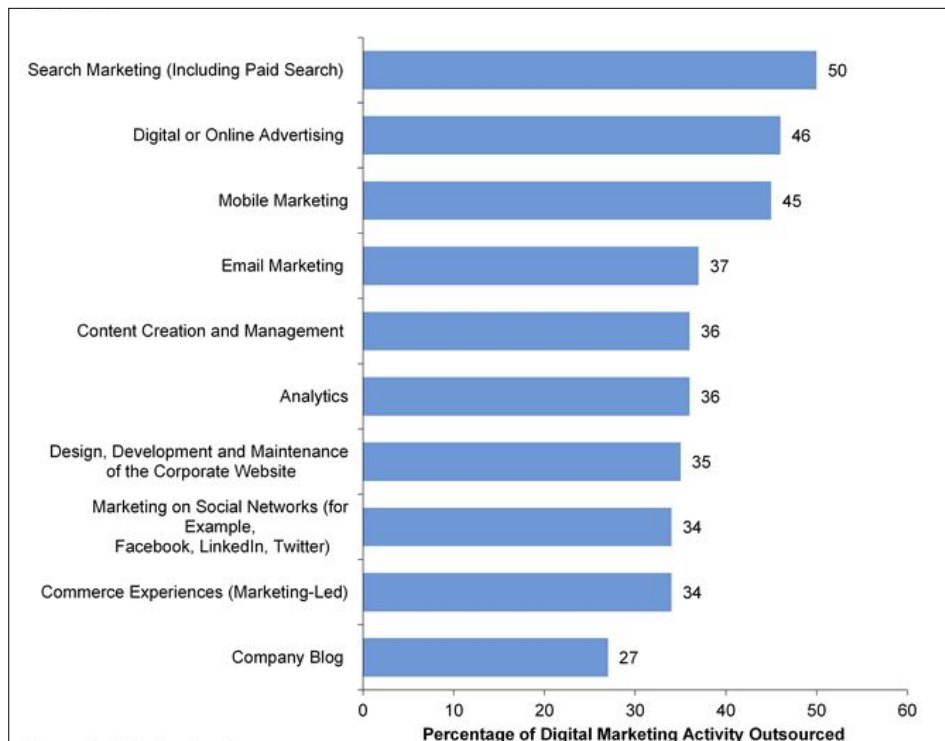
Fuente: Emarketer, Dic 2012

A continuación vamos a mostrar el crecimiento de la inversión en mobile marketing para los países con mayor crecimiento en el segmento objetivo.

Crecimiento en la inversión en mobile marketing por país						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Latinoamérica	143,3%	86,0%	77,0%	85,0%	60,0%	40,0%
Argentina	140,2%	90,4%	80,5%	92,0%	66,0%	40,2%
Brasil	159,0%	75,6%	68,8%	74,5%	54,2%	40,5%
México	72,0%	73,0%	65,0%	80,3%	56,0%	38,0%
Otros	157,1%	174,5%	122,1%	114,2%	78,6%	39,0%

Fuente: Emarketer, Dic. 2012

Por otro lado, muchas empresas están optando por externalizar algunas, si no todas, sus actividades relacionadas al marketing digital. De hecho, las empresas incluidas en la encuesta realizada por Gartner están subcontratando hasta un 50% de todas las actividades de marketing digital.



Fuente, Gartener 2013

Crecimiento del e-commerce en la región

Ahora veremos los principales números que se arrojan del e-commerce en América Latina⁷

- En el año 2012, las ventas previstas para el e-commerce en la región para 2013 ascendía a 16 billones de dólares
- El comercio electrónico creció un 26% en 2012
- Existe una diferencia muy grande en el desarrollo del e-commerce entre países del mercado objetivo
- Brasil es con diferencia el número 1 en e-commerce, representa el 59% del total de ventas de la región

Crecimiento y uso de las redes sociales en América Latina

Como indica el informe elaborado por e-moderation⁸, el 94,1% de los usuarios de internet en América Latina (159 millones en 2013 era el 100%) están utilizando las redes sociales. A su vez cinco países de América Latina tomaron posición dentro de los diez primeros lugares a nivel mundial de la mayor parte del tiempo dedicado a las redes sociales (Desde Brasil con 13,3 horas al mes, a Colombia, a casi seis horas al mes).

Del mismo informe se desprenden las principales redes sociales utilizadas en América latina y sus tasas de crecimiento.

Facebook es la red social más popular en América Latina, con alrededor de 179 millones de usuarios, pasando de 116 millones de usuarios en junio de 2011. 19% de la base de usuarios de Facebook vive en América Latina.

Brasil tenía 65 millones de usuarios de Facebook en 2013, y sólo fue superado por los EE.UU., el país más representado en Facebook.

- Casi el 95% de tiempo dedicado a las redes sociales en Brasil se gasta en Facebook.
- Facebook es el principal Publisher en México y Brasil
 - 10 mil millones de impresiones de display en México
 - 56 mil millones de impresiones de display en Brasil

⁷ Ecommerce latam ComScore 2012, America economía and visa latin america ecommerce study 2012

⁸ <http://www.emoderation.com/social-media-fast-facts-latin-america>

Twitter

En 2012 SemioCast informó que Brasil ocupaba el segundo lugar en totales de usuarios de Twitter luego de los EE.UU. Brasil tenía 41,2 millones de usuarios, que se oponen a EE.UU. con más de 140 millones. Twitter es el decimoquinto sitio más visitado en Brasil, por debajo de Facebook, YouTube y LinkedIn.

En 2013, Peer Reach found constató que Brasil era el quinto mayor usuario de Twitter, con un 4,3% de los usuarios globales (por detrás del Reino Unido y por delante de España), mientras que México tenía un 3%, Argentina 2,6% y Colombia 1,9%. Sin embargo, cuando miró el número de usuarios activos de Twitter en comparación con los usuarios de Internet, se encontró que Venezuela lidera América Latina, con un 14% de usuarios de internet. Argentina tuvo un 12%, Colombia 10%, México el 8% y Brasil 5%.

YouTube

Casi el 60% de los usuarios latinoamericanos de YouTube son menores de 34. Es el mercado más grande de YouTube fuera de los EE.UU.

En julio de 2013, YouTube registró el 16,7% de todas las visitas de la red social a cargo de los brasileños cada mes.

LinkedIn

LinkedIn abrió su oficina en Brasil en 2011, cuando 14 millones de sus 135 millones de miembros eran de América Latina, y seis millones eran de Brasil. En 2013, los usuarios brasileños afiliados a LinkedIn se había elevado a 11 millones (el mismo que el Reino Unido).

Brasil se ha convertido en el segundo mercado de mayor crecimiento de LinkedIn móvil.

Colombia es el segundo país con mayor crecimiento de LinkedIn.

Google+

Brasil es el tercer mayor usuario de Google Plus, con más de 2 millones de usuarios. México cuenta con más de 364.000 usuarios, y Colombia más de 318.000. Los otros países de América Latina tienen entre 236.000 usuarios (Argentina) y 16.000 usuarios (Bolivia).

En julio de 2013, Google Plus registró el 0,74% de todas las visitas de la red social a cargo de los brasileños, cada mes.

Oferta de la industria

La industria cuenta con actores ya posicionados en marketing digital o en algunos rubros de éste. Entre ellas, muchas empresas internacionales que están desembarcando con representación local en los países de América Latina y ya cuentan con una cartera de clientes de gran nivel.

A su vez, están apareciendo cada vez mayor oferta por pequeñas empresas que se dedican al rubro del marketing digital y muchas de estas en la modalidad de joint venture con empresas que ya existían pero se dedican al rubro del marketing tradicional o publicidad.

Sin embargo, en los dos casos, las grandes compañías internacionales como las nuevas locales de cada país no tienen un enfoque que integre los ejes de e-commerce, social media y mobile marketing. A su vez el segmento objetivo a las que apuntan las compañías internacionales no es el mismo a que apuntamos nosotros, generalmente estas grandes compañías se dedican a grandes marcas.

Por otro lado están los grandes jugadores a nivel mundial que proveen de diversas soluciones en los distintos ejes del marketing digital, entre ellas Facebook, Google, Amazon, Ebay, entre otras tantas.

Con esta realidad se dificulta establecer competidores directos, ya que no coincidimos en público objetivo en algunos casos, y en los escenarios donde si coincidimos entiendo que tenemos una diferencia en cuanto a la representación o portfolio de productos y servicios más abarcativo para una PyME que desea generar ventajas competitivas a través de los tres conceptos que vamos a desarrollar en nuestro producto estrella.

A continuación ilustramos un cuadro donde destacamos 4 grandes categorías de players que apuntan a distintos segmentos y para los cuales entendemos que en cada uno de ellos nos podemos diferenciar buscando dar una solución integral de cara al cliente.

<p style="text-align: center;">E-commerce</p> <ul style="list-style-type: none"> • Magento • osCommerce • OpenCart • Shopify 	<p style="text-align: center;">Empresas posicionadas localmente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brasil: Fast Commerce, Precifica, WB4B • México: Crossmedia, Cliente, IAB • Colombia: ID Interactive, OnDigital
<p style="text-align: center;">Grandes empresas con mix de soluciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • eBay • Paypal • Google • Facebook • Amazon • mercadolibre 	<p style="text-align: center;">Productos y servicios orientados a grandes empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accenture Interactive • AKQA • Deloitte Digital • DigitasLBi • Draftfcb • IBM Interactive • iCrossing • Meredith Xcelerated Marketing • MRM Worldwide • Ogilvy • Razorfish • R/GA • Rosetta

En el primer cuadrante “E-commerce”, se ilustran algunas de las tantas soluciones que existen para satisfacer la necesidad de contar con una tienda virtual y a través de ella brindar la opción de compra online. Son soluciones adoptadas globalmente y que están teniendo resultado ya que resuelven muchas de las problemáticas de tener una tienda virtual. Además de alguna desventaja que se le puede encontrar a este tipo de soluciones, entendemos que si bien contempla muy bien el eje de tienda virtual, ya que es el core de estas soluciones, no contempla los otros aspectos del marketing digital, y por eso entendemos que es una solución muy vertical y pensada para intermediarios o personas con experiencia en desarrollo o diseño web. Los costos en este tipo de soluciones andan en el orden de 80 dólares americanos por mes, dependiendo del uso que se le dé.

En el siguiente cuadrante “Grandes empresas con mix de soluciones”, encontramos a los grandes players de la industria, en donde brindan herramientas para satisfacer la mayoría de las necesidades que una empresa puede tener en cuanto a Marketing digital, desde hacer de Publisher para anuncios ultra segmentados, soluciones de carritos de compras, medios de pago, mobile advertising, redes sociales, entre otros. Estas soluciones son utilizadas en gran parte por intermediarios del cliente final, ya que se

debe pasar por una curva de aprendizaje importante para usarlas de forma óptima y entender si el ROI que se está invirtiendo en las distintas soluciones es el correcto. Sin embargo, hay muchas empresas que hacen uso de las soluciones en forma directa. Por otro lado las oficinas comerciales de estas compañías en América Latina no tienen como principal objetivo el de vender sus productos a clientes potenciales de nuestra compañía, ya que su prioridad muchas veces es brindar capacidades para las casas matrices o en caso de ser una oficina de venta posiblemente no apunten ellos mismos a venderle al cliente final sino a desarrollar intermediarios para hacerlo.

Para tener una referencia de los costos de las empresas representadas en este cuadrante vamos a tener que separar lo que son costos por servicios variables de publicaciones (advertising), como CPC, CPM y CPA, que son variables en base a la cantidad contratada con un mínimo de 10 dólares hasta lo que se desee. Y por otro lado mencionar los costos que tienen estas compañías en productos específicos como lo son los orientados al e-commerce o procesamiento de pagos. Dentro de los de e-commerce podemos mencionar las tiendas virtuales pre armadas para iniciar una tienda en la web, como las que ofrecen Yahoo, Amazon y Facebook, con un precio promedio de U\$S 90 por mes en una licencia intermedia que puede cubrir fácilmente las necesidades de una PyME.

Respecto a los servicios de procesamiento de pago ofrecido por Google, Facebook y Amazon, tenemos que hablar de costos variables en base a porcentajes asociados al valor de la transacción realizada, que varían de 1.8 % a 3%, más un costo fijo que no supera un dólar americano.

Para tener otra referencia de costos asociados a las grandes empresas, podemos mencionar el desarrollo de un sitio personalizado diseñado específicamente para los comerciantes en línea. Con un motor de búsqueda personalizado que los clientes pueden utilizar para encontrar los productos por precio, categoría, marca o cualquier otro atributo que ha establecido. Incluyendo análisis del tráfico de búsqueda sobre el sitio, preferencias de los clientes los y otras tantas funcionalidades por un precio que puede comenzar desde los U\$S 25,000 al año (Precio de referencia de google).

En el tercer cuadrante “Empresas posicionadas localmente”, están ubicadas las empresas que tienen como meta brindar soluciones en algunos de los ejes del marketing digital, y muchas veces las soluciones que aportan es hacer uso de plataformas ya existentes. Son empresas que vienen creciendo localmente en los países de referencia, pero no tienen la flexibilidad de brindarles a los clientes finales una solución integral sin que tengan que depender de ellos. Muchas veces se ve que estas empresas terminan siendo los administradores de los sitios o diseño digital y no se enfocan al valor estratégico que puede brindarle el marketing digital a una empresa.

Por último, tenemos el cuadrante “Productos y servicios orientados a grandes empresas”, en donde encontramos consultoras de renombre o productos de grandes marcas como IBM, HP y otras. Estas empresas y productos tienen grandes ventajas ante una compañía incipiente. Sin embargo, entendemos que no apuntan al mismo segmento objetivo que nosotros, sino a compañías de mayor porte, dado los

costos de licenciamiento de sus productos o el costo de sus servicios de asesoramiento (Con un costo hora promedio de U\$S 100). Estas empresas aún no han penetrado el mercado de América Latina en gran escala, si los principales países objetivos como Brasil y México. Por otro lado, entiendo que van a tener barreras de entrada, no solo culturales sino también operativas para adecuar sus soluciones a esta región, ya que hay soluciones que se brindan en países de primer mundo pero en la región no se han adoptado por diversas razones, por ejemplo, de infraestructura en algunos países y la diferencia que tenemos con el resto del mundo en cuanto a opciones de pago, ya que no estamos tan desarrollados. Para tener un orden de magnitud respecto a los costos de licenciamiento o uso de los productos utilizados por grandes marcas como las que representamos en este cuadrante, vamos a mencionar los costos de los sistemas Adobe, IBM, HP, Oracle, Salesforce. Que proponen soluciones para contemplar Social Media Advertising, Listening, Monitor y Management. Targeting, Multi Channel Marketing Automation entre otras funcionalidades. Estos productos tienen un costo promedio de U\$S 1.500 mensuales.

La empresa

La empresa tendrá el propósito de brindar servicios y productos de alto valor agregado respecto a la explotación de social media, e-commerce y mobile marketing.

Comenzaremos explicando el modelo de negocio de la empresa, donde nos va a permitir tener un primer acercamiento de la propuesta de valor de los productos/servicios que ofrecerá la empresa.

Para describir el modelo de negocio utilizaremos cada uno de los puntos a los que hace referencia el modelo Canvas. Cada uno de estos puntos se extenderá en las secciones de *Segmentos Objetivo*, *Producto*, *Costos*, entre otras.

Modelo de negocio

Segmento de clientes: Empresas de América Latina de cualquier rubro que tenga un portfolio de productos y servicios que deseen promocionar y/o comercializar a través de las redes sociales y explotar el e-commerce. Con esta segmentación abarcamos desde retailers de cualquier industria, así como a gran parte del mundo de las Pymes. Ver detalle en la sección [Segmentos Objetivo](#)

Propuesta de valor: Mediante los [servicios y productos](#) que le brindaremos a los clientes, se le mostrará el camino a seguir, y se les brindará drivers para que diversifiquen sus canales de ventas y comunicación. De esta forma, los 159 millones de internautas podrán llegar a tener acceso a los Productos/Servicios de nuestros clientes. A su vez, los clientes podrán generar presencia en redes sociales con el objetivo de generar una imagen de marca, programas de royalties, engagements, etc.

Canal: Para hacer llegar nuestra propuesta de valor a cada segmento de clientes se utilizaran campañas de marketing digital haciendo uso de las plataformas sociales. Luego de una clasificación y estudio del interés de cada potencial cliente, nos contactaremos telefónicamente para ofrecerle los servicios.

En la sección [Comunicación](#) se detallarán el plan de comunicación de la empresa.

Relación: La relación con los clientes será directa en una primera instancia, permitiéndonos conocer y evaluar el comportamiento y satisfacción tras adquirir nuestros productos o servicios.

Flujo de ingresos: Los ingresos van a provenir de la contratación de nuestros productos o servicios por parte de los clientes. En la sección [Precios](#) se podrá ver que algunos productos están pensados en un modelo cloud (En la nube), los cuales tienen un costo mensual por su uso, esta modalidad se conoce como SAAS (Software As A Service). Pero para ya tener una idea, los ingresos provendrán de suscripciones mensuales por el uso de los distintos servicios de Media Suite y de los ingresos por los servicios de consultoría.

No se descarta la evaluación de la modalidad revenue sharing para algunos servicios.

Recursos clave: Como recursos claves tenemos que separar el eje de recursos humanos claves que serán los responsables de innovar y generar el conocimiento necesario para la elaboración de estrategias de marketing digital y uso de cada uno de los canales en los que nos especializaremos. Deberán ser expertos en marketing digital con visión de negocio sobre la industria a trabajar. A su vez, el equipo de trabajo deberá contar con un perfil de usuarios avanzados de redes sociales, con conocimiento en tecnología y medios de comunicación.

Un segundo eje dentro de los recursos claves, es el tecnológico, en este caso se necesitarán recursos a nivel tecnológico ya que muchos de nuestros productos estarán amalgamados a la obtención de

beneficios por medio de plataformas informáticas de desarrollo propio. Además se van a requerir recursos a nivel de infraestructura, como lo son servidores de alta disponibilidad para brindar un servicio en la nube.

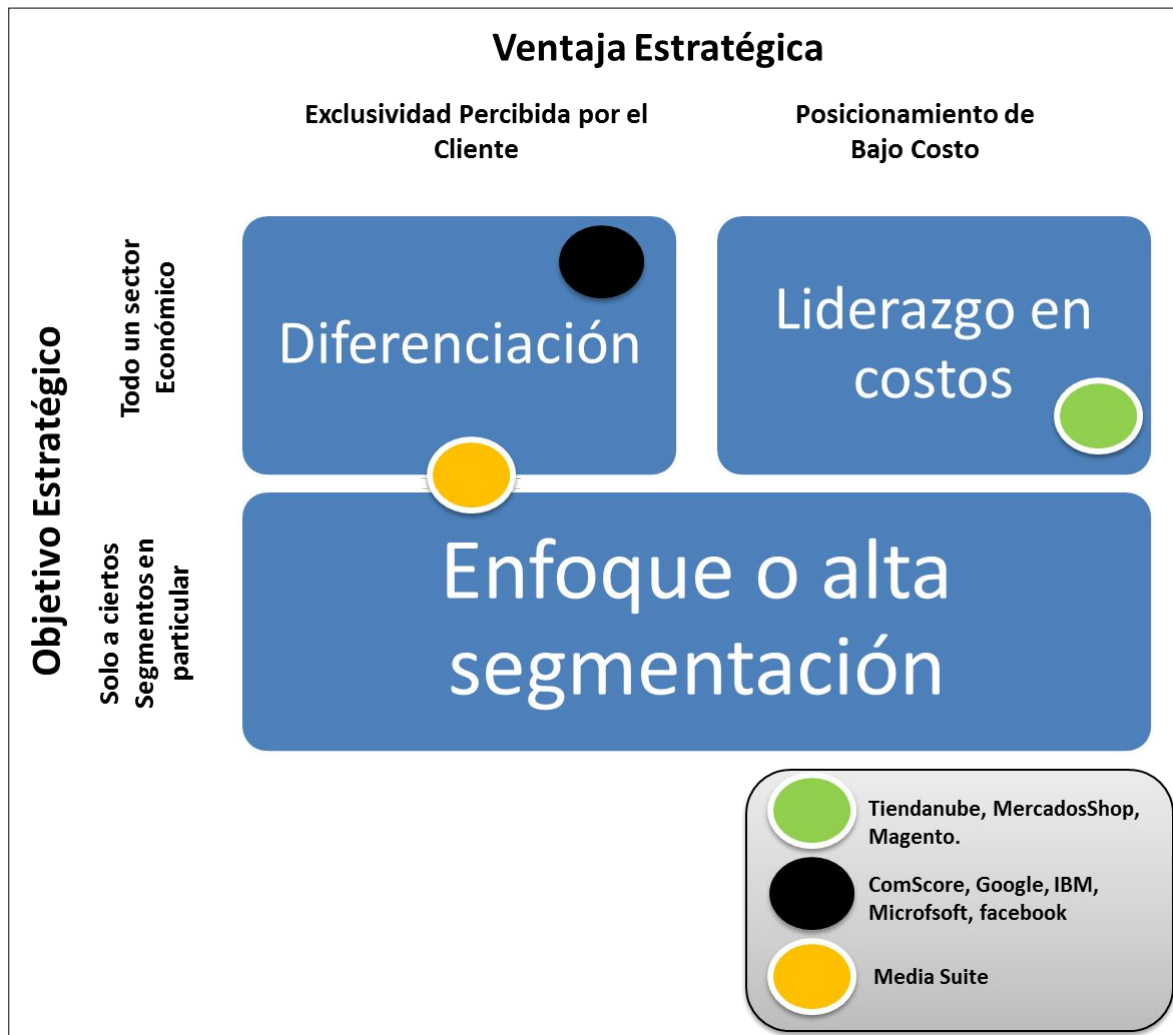
Actividades clave: las actividades internas que colaboran de manera crítica con los puntos anteriores serán,

- Mantener actualizada la plataforma Media Suite respecto a las últimas tendencias de marketing digital y necesidades clientes
 - Dar soporte a los clientes en el uso de Media Suite
 - Desarrollo de estrategias de marketing digital para satisfacer las necesidades de los clientes
 - Desarrollo del plan de ejecución para desarrollar la marca de una empresa en cada canal digital que se desee fomentar (principales redes sociales)
 - Generación de informes de comportamiento y tendencias de los internautas a nivel regional e internacional
 - Dar soporte a los clientes del correcto uso e interpretación de los productos que le proveeremos
 - Generar templates y formularios para realizar assessments del nivel de marketing digital de una empresa y los pasos a seguir
 - Fomentar los canales de comunicación de la empresa con contenido innovador relacionado al marketing digital de forma que la comunidad de usuario se mantenga activa
 - Sugerir y validar nuevas funcionalidades sobre la plataforma Media Suite
- **Alianzas:** En una primera instancia de prototipo y evaluación, no se buscarán alianzas con otras empresas. En la fase de expansión, que será luego del lanzamiento y estabilización del producto central, se buscará la representación local de una de las consultoras más importante a nivel mundial en la industria del marketing digital. También se buscarán socios comerciales en Brasil y México para expandir las operaciones en dichos países.
 - **Estructura de costos:** Ver sección [Costos y Finanzas](#)

Estrategia de posicionamiento de la empresa

Como estrategia de posicionamiento de la empresa se buscará la diferenciación, en donde se seguirán algunos conceptos introducidos por Michael Porter, que propone como objetivo darle a la empresa cualidades distintivas importantes para el comprador, que se diferencien de la competencia y someter la demanda a la oferta.

En la siguiente figura mostramos el posicionamiento que busca tener la empresa.



Como vamos a ir viendo a lo largo del informe, los productos y servicios tendrán algunos atributos diferenciadores como lo serán, tecnología de vanguardia, calidad de servicio y nivel de soporte.

Estos atributos diferenciadores en conjunto con el espíritu innovador de la empresa son los que nos ayudarán a futuro a protegernos de las 5 fuerzas competitivas de Porter:

- Permite resistir mejor a los competidores directos por "no ser sustituible" el producto, al aumentar la lealtad, disminuir la sensibilidad al precio y mejorar la rentabilidad (ROI)
- La entrada de nuevos competidores será más difícil por la lealtad del cliente
- La mayor rentabilidad, soporta un aumento de precios del proveedor.
- Las cualidades distintivas y la lealtad, protegen de productos sustitutos.

Si logramos implementar esta estrategia, tendremos la posibilidad de manejar un mayor precio que está dispuesto a pagar el mercado y así asumir los costos adicionales que implican las cualidades distintivas del producto, lograremos una menor sensibilidad del precio, con respecto a la demanda obteniendo una mayor rentabilidad que la competencia.

Esta estrategia trae consigo riesgos implícitos, como por ejemplo:

- El diferencial de precios necesario para mantener el elemento de diferenciación, se haga demasiado elevado, en relación a los precios de los competidores.

- Las necesidades de los compradores por un producto diferenciado, se disipen debido a la banalización del mismo.
- Las imitaciones reduzcan el impacto de la diferenciación.

Estos riesgos deberán ser mitigados con,

- Un alto factor de innovación sobre los procesos de producción y marketing.
- Alta capacidad de análisis y anticipación a la evolución de las necesidades del mercado.
- Inversión y habilidad en marketing operativo (publicidad)

Características únicas del producto

Como características únicas del producto/servicio en relación a la oferta actual del mercado podemos mencionar las siguientes:

- Oficinas comerciales y soporte local. Beneficiándonos de la cercanía cultural y física a los clientes
- Plataformas que contemplen las realidades del segmento objetivo, por ejemplo, limitaciones de infraestructura y modalidades de pago que no existen en los países desarrollados (Donde están pensados los principales productos de la industria).

Estrategia de entrada

La estrategia de entrada será hacer uso de contactos claves en el mercado de Argentina, Uruguay y Chile, los cuales aprovecharemos para validar el prototipo del producto estrella de la empresa "Media Suite", acompañado de todos los servicios adicionales que estén en etapa de ejecución.

A su vez, se dispararán dos iniciativas en paralelo, una es de ellas es la validación de Media Suite en retailers que tengan puestos de ventas en shoppings o malls de Uruguay, Argentina o Chile. Nuevamente seleccionamos estos mercados ya que hay contactos claves en cada uno de estos países con grupo propietarios de cadenas de shoppings. Y como tercer iniciativa se lanzarán campañas de promocionamiento de los servicios y productos en estos tres mismos países a través de las redes sociales para evaluar la receptividad de las campañas por estos medios y para comenzar a fomentar la comunidad de usuarios de la empresa que podrían llegar a ser potenciales clientes a futuro. En el caso de los prospectos que muestren interés en los servicios anunciados se realizará un trabajo más individualizado con un telemarketer que busque captar al potencial cliente.

Entendemos que esta estrategia de entrada nos facilitará ir a los mercados con mayor demanda como lo son Brasil y México cuando tengamos un mayor grado de madurez y portfolio aceptado en la región.

Tiempos y costos que se requerirá para desarrollar, probar e introducir en forma completa el producto/servicio

Respecto a los tiempos ver el detalle en la sección del plan de implementación, [Plan Detallado](#). Para ver la inversión requerida referirse a la sección [Costos y Finanzas](#).

Sin embargo, nos gustaría mencionar que para la etapa de desarrollo de las plataformas tecnológicas, la prueba y validación del prototipo se requerirá un periodo mínimo de cuatro meses. Estos mismos tiempos serán necesarios para cumplir con las actividades de adquisición y preparación del personal requerido.

Para cumplir con estos propósitos de la fase inicial de validación se requiere de una inversión inicial mínima de U\$S 135.000, que se destinará al desarrollo de plataformas informáticas Media Suite y el resto de la inversión se utilizará como capital de trabajo para los primeros 6 meses de operación de la

compañía.

III. Investigación de Mercado / Segmento Objetivo

Segmento objetivo

El segmento objetivo será un subconjunto de las microempresas y Pymes de América Latina que ofrezcan servicios y/o productos que se puedan promocionar mediante el marketing digital y/o comercializar estos servicios y/o productos mediante el uso del e-commerce.

Potencialmente todas estas empresas podrían hacer uso de los servicios y productos que ofrecerá nuestra empresa, pero por razones de capacidades y estrategia de diferenciación se apunta a un sub conjunto de estas pymes, en donde el foco será captar aquellas empresas a las que se les pueda obtener el mayor beneficio haciendo uso del marketing digital y el e-commerce. Con esto descartamos empresas que comercialicen productos para un público objetivo perteneciente al rango etario por debajo de los 15 años y mayor a 50 años, ya que son dos públicos que no son explotados por el marketing digital y el e-commerce.

Como vemos hacemos referencia a microempresas y Pymes de América Latina, sin embargo será un plan de expansión paulatino, en donde primero se buscará desarrollar los productos en los mercados de Uruguay, Chile y Argentina. Luego desarrollar los vínculos comerciales en Colombia, Brasil y México para luego sí incluir los demás países de América Latina.

Con respecto al mercado de las Pymes vamos a mostrar un cuadro que recopiló el consultor Carlos Guaipatín en el informe "Observatorio MIPYME" elaborado para el BID⁹. Informe donde concentra la información de los principales países que nos interesa de América Latina, a partir de esto números y un conjunto de supuestos buscaremos estimar el mercado total del segmento objetivo.

El siguiente cuadro muestra cómo están definidas las Microempresas y Pymes en América Latina y el Caribe.

Definiciones utilizadas en este informe para micro, pyme y grande empresa.			
Definición	Micro	Pyme	Grande
País			
Argentina/1	1 a 5	6 a 200	Desde 201
Brasil/1	1 a 9	10 a 99	Desde 100
Chile/2	0 a 60.000	60.000 a 2.500.000	Desde 2.500.000
Colombia/1	1 a 9	10 a 200	Desde 201
Costa Rica/1	1 a 4	5 a 70	Desde 70
Guatemala/1	1 a 10	n.d.	
Honduras/1	1 a 10	11 a 50	
México/3	Variable de acuerdo al sector		
Nicaragua	n.d.		
Panamá/2	0 a 150.000	150.000 a 2.500.000	Desde 2.500.000
Rep. Dominicana	1 a 10	11 a 100	Desde 101
Venezuela/1	1 a 5	n.d.	

1) En función del número de empleados
2) En función de las ventas
3) En función del empleo y la actividad. Micro: manufacturas con menos de 30 empleados, comercio con menos de 5, servicios con menos de 20; Pymes: manufacturas entre 31 y 500, comercio entre 6 y 100, servicios entre 21 y 100; grandes: manufacturas con más de 501, comercio con más de 101, y servicios con más de 101 empleados.

Fuente: MIPYME 2003

En base a estas definiciones vamos a mostrar en el siguiente cuadro el volumen total de

⁹ MIPYME 2003

empresas Micro y Pymes por país.

Número de empresas/establecimientos y empleo en 12 países de la región.						
País	Número			Empleo		
	Micro	Pyme	Grande	Micro	Pyme	Grande
Argentina	1.911.170	276.704	3.067	4.487.838	2.628.916	1355.572
Brasil	3.806.769	292.828	24.746	7.891.950	6.729.570	15.967.435
Chile/1	521.820	61.337	4.195	1.043.640	672.509	1.012.253
Colombia/2	967.315	24.118	821	1.094.755	731.996	432.091
Costa Rica	58.620	14.898	1.348	160.136	263.611	351.604
Guatemala/3	1.021.000	n.d.	n.d.	1.671.000	n.d.	n.d.
Honduras/3	252.274	5.148	n.d.	527.585	115.811	n.d.
México/2	2.634.356	102.800	6.669	5.627.282	3.400.355	2.891.398
Nicaragua/3	359.000	7.000		578.000	122.000	n.d.
Panamá	194.000	10.212	1.029	252.855	112.380	168.570
Rep. Dom.	344.845	10.330	1.500	832.434	317.052	375.000
Venezuela	2.898.280	n.d.	n.d.	3.973.502	n.d.	n.d.
Total	2711.719	135.49	2.529	2380.763	15.094.200	22.553.923

Fuentes: Citadas en el Cuadro 2

- 1) No incluye sectores agrícola, financiero, servicios comunales, sociales y personales y otros no bien especificados
- 2) Incluye sectores: manufacturas, comercio y servicios no financieros.
- 3) No incluye al sector agrícola

Fuente: MIPYME 2003

Para determinar el tamaño de mercado nos vamos a basar en el potencial mercado objetivo y no solo en los números que se desprenden de los retailers online que existen hoy en día. Es por esto que tomamos la cantidad de empresas existentes en el segmento objetivo para los países de Brasil, México, Argentina, Colombia y Chile que son los que tenemos datos y nos quedamos con el 10% de las Microempresas de estos países y el 50% de las Pymes. Con estos números tratamos de ser conservadores ya que los porcentajes que podrían tener beneficios de servicios relacionados al Marketing digital y e-commerce entendemos que son mayores. De todas formas nos permite ser conservador y ya descartar aquellas empresas que seguro no son candidatas a maximizar sus rentabilidades utilizando nuestros servicios. Retomando los números, el 10% de las Microempresas y el 50% de las Pymes de ese conjunto de países, nos da un número de empresas total de 1.363.037. Esto sin incluir los restantes países de América Latina, con los que podríamos suponer que el conjunto total de empresas podría andar un millón y medio de empresas.

País	Categoría de empresa		
	Micro	Pyme	Grande
Argentina	1.911.170	276.704	3.067
Brasil	3.806.769	292.828	24.746
Chile/1	521.820	61.337	4.195
Colombia/2	967.315	24.118	821
México/2	2.634.356	102.800	6.669
Subtotales	9.841.430	757.787	

10% Micro	984143
50% Pymes	378894
Total	1.363.037

Si nos ponemos como objetivo tener un marketshare del 0,5%, estamos hablando de un total de 7.500 empresas.

Hábitos de consumo en el e-commerce¹⁰

Si bien en la sección II ya vimos tendencias de crecimiento de la industria, ahora veremos hábitos de consumos del segmento objetivo y nuevas tendencias.

- El 59% de los internautas de América Latina compró productos y/o servicios online en 2012
- 8 de cada 10 consumidores latinos, buscan, investigan, compran productos online semanalmente
- Casi dos tercios de los consumidores usan smartphones siempre o frecuentemente para comparar precios o investigar mientras están en la tienda

Entre 2012 y 2016 el e-commerce en la región aumentará un 70 por ciento.

Ventas B2C e-commerce en Latinoamérica (mm USD)							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Argentina	1,73	2,57	3,39	4,34	5,38	6,35	7,11
Brasil	\$12,23	\$16,25	\$19,81	\$23,07	\$27,47	\$29,82	\$31,88
México	3,02	3,99	5,02	5,88	6,78	7,74	8,69
Otros	\$5,25	\$6,89	\$8,60	\$10,05	\$11,58	\$13,20	\$14,75
Latinoamérica	22,23	29,7	36,82	43,34	51,21	57,1	62,42

Fuente: Emarketer, Dic. 2012

De cada 10 usuarios de Smartphone, 9 han usado su móvil para actividades relacionadas del e-commerce



Fuente: Estudio Ecommerce Latam Comscore 2012 (Comscore)

¹⁰ Ecommerce latam ComScore 2013, E-marketer 2012

Dentro del segmento objetivo hay países que se destacan, como lo son, Brasil, México, Chile, Argentina y Colombia. Es por esto que vamos a resaltar los principales números de los tres primeros en lo que respecta a e-commerce.

Brasil¹¹

- Número 1 con diferencia en venta de la región
- Las ventas van a duplicar entre 2012 y 2017
 - Casi 3 billones de dólares¹² en ventas para el 2013
- El número de compradores online aumentara un 50% en tres años hasta los 31.6 millones de personas en 2015
- El e-commerce aumento un 25% en el 2013

Argentina¹³

- Crecimiento del 48.5% respecto al 2012, alcanzando ventas por 4.000 millones de dólares¹⁴
- El 40% de los usuarios de internet compra online
- Viajes, electrónica y compras por el móvil son las top categorías

México¹⁵

- Tuvo un crecimiento del 130% del 2011 al 2013, con un estimado de 9.200 millones de USD
- 5 de cada 10 empresas realizan acciones de marketing y/o publicidad por internet.
- 2 de cada 10 tienen un año o menos realizando actividades de marketing digital.
- 7% realiza publicidad en dispositivos móviles.
- 2 de cada 10 dedican entre 5% y 10% de su presupuesto en actividades de marketing digital.

Luego de Argentina, otros mercados como los de Colombia y Chile también tienen muchas perspectivas de crecimiento si bien son muy dispares en cuanto a realidades, como lo son todos los países de América Latina en lo que refiere a e-commerce

La inversión de Digital Advertising en los países candidatos del segmento objetivo viene creciendo entre el 50 y 100% anual. En Facebook, los números invertidos en Brasil son los siguientes¹⁶:

¹¹ Cámara Brasileira de Comercio electrónico (CACE)

¹² Conversión de reales a dólares de 10 a 1

¹³ Estudio de comercio electrónico en Argentina 2013, CACE

¹⁴ 24.800 millones de pesos argentinos (Excluyendo IVA)

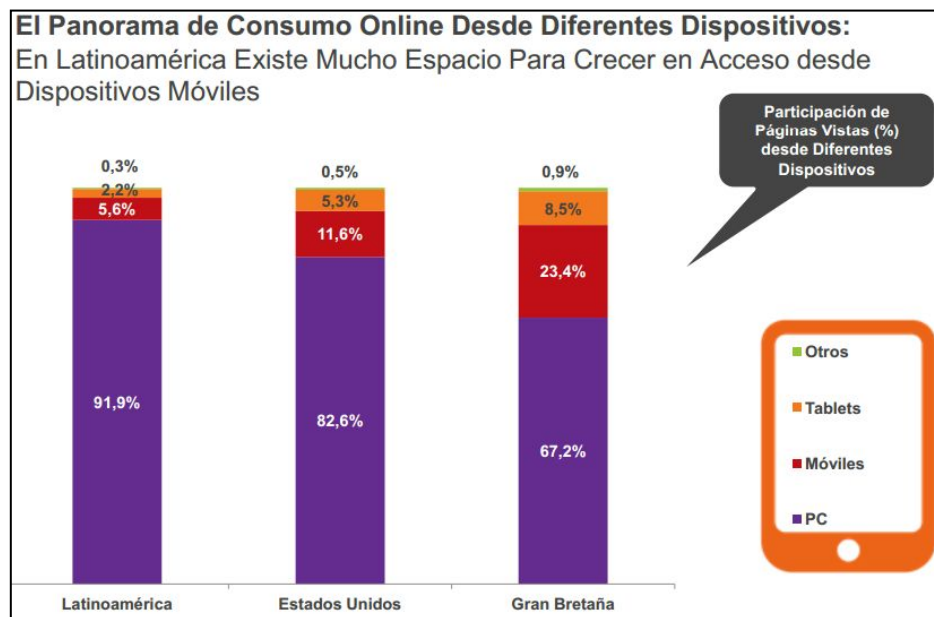
¹⁵ Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI), Estudio de Comercio Electrónico y Segundo Estudio sobre MKT y Redes Sociales en México 2013.

¹⁶ ComScore 2013

1. 130 mil millones de anuncios de display fueron entregados a Brasil durante marzo de este año. 97% más que en marzo del 2012
2. 61 frecuencia promedio de anuncios de display diario de un internauta brasilero

Necesidad de los productos y servicios a ofrecer

Como venimos mostrando hay una gran tendencia creciente en cuanto a la demanda de servicios en marketing digital y e-commerce ya que hay una gran demanda por parte de los usuarios de América Latina que están consumiendo servicios por encima de la media global. A su vez, hay un gran espacio para crecer por medio de los canales móviles en los principales países en crecimiento del e-commerce que aún siguen siendo gobernados por la PC. Esto se puede ver en la siguiente figura.



Fuente: ComScore. 2013

Por otra parte tenemos el fenómeno actual de las tabletas, que hará que se desarrolló el mobile marketing y el e-commerce captada por este medio¹⁷.

- El uso de las tabletas está creciendo mucho, si bien todavía está por debajo de otras regiones
- La venta de tabletas en Brasil en 2012 fue de 3.1 millones de unidades y un estimado de 5.5 millones durante el 2013
- Los ingresos por publicidad móvil en este tipo de dispositivo están creciendo de manera importante.

¹⁷ HuntMobile Ads Tablets report 2012, us media consulting 2013

Todos estos indicadores nos llevan a entender que no solo es un segmento con grandes expectativas de crecimiento sino que hay espacio para crecer en la región por la necesidad que se va a tener por parte del segmento objetivo de explotar estos beneficios con productos de alta calidad, con representación local como le podrá dar nuestra empresa, donde supera las barreras culturales que puede existir para las grandes empresas que brindan servicios en este rubro y que están pensadas para países con un mayor desarrollo a nivel de infraestructura y facilidades de pagos.

Investigación de mercado

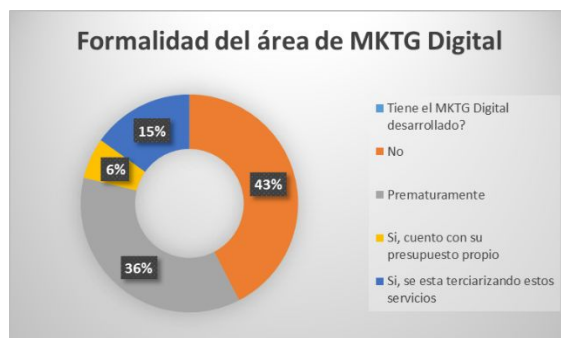
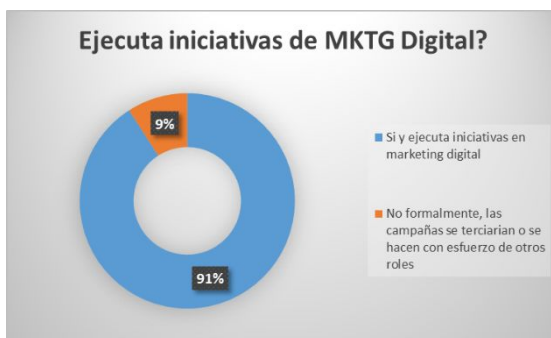
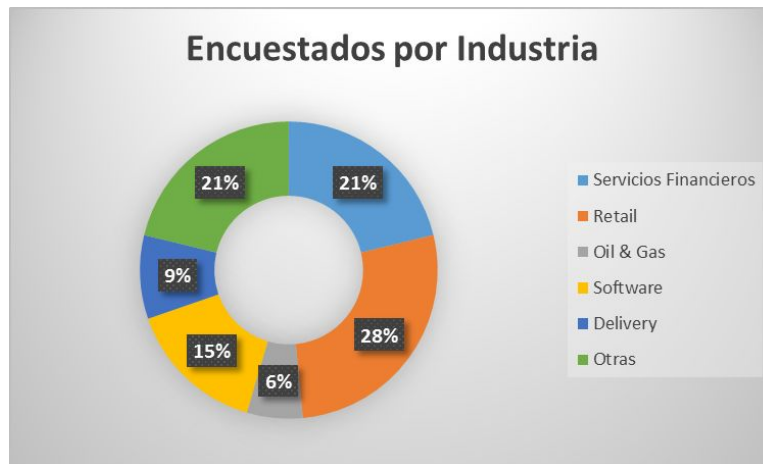
Para evaluar la recepción de la propuesta *Media Suite*, desarrollamos una encuesta en versión online a través de google Forms, y se hizo público en las redes de contactos de mi perfil en las principales redes sociales.

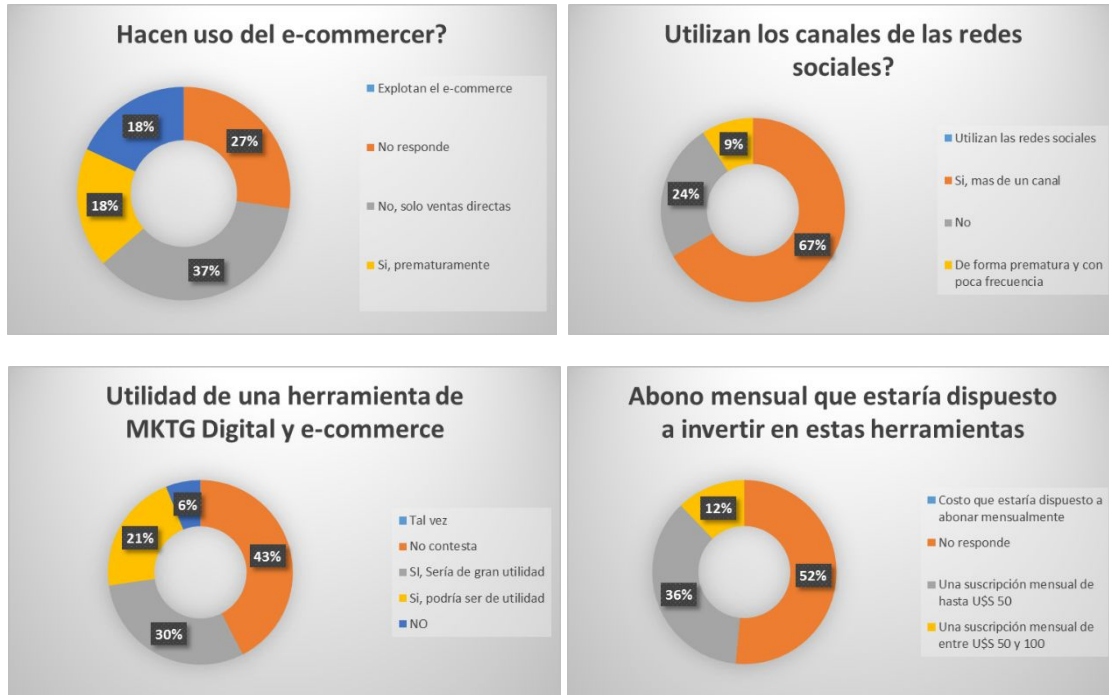
El objetivo de la encuesta era entender si la suite *Media Suite* es de utilidad como herramienta de apoyo sobre las iniciativas de marketing digital y e-commerce de una empresa. A su vez, en caso de serle de utilidad una herramienta de este tipo, evaluar las franjas de precios tentativos para comercializar la plataforma.

En el siguiente enlace se puede acceder a la encuesta realizada,

https://docs.google.com/forms/d/1eK0SruZSX5jJ_WgK3tJGv1pBncAy5bfHFxOAnCj0c4/viewform

De la encuesta publicada se obtuvieron 33 respuestas. En base a estas respuestas se consolidaron y resumieron los siguientes gráficos.





A partir de las respuestas obtenidas, nos permitió entender que existe interés por una plataforma como lo es *MediaSuite*. Sin embargo habrá que hacer ajuste sobre los precios y los esquemas de comercialización ya que aparece como un issue a mitigar.

Participación en el mercado

Como mencionamos en la sub sección *Segmento Objetivo*, el objetivo es alcanzar un marketshare del 0,5% en el correr de los primeros cuatro años de la compañía, con lo que estábamos hablando de una cartera de clientes de 7.500 empresas.

En la sección [Costos y Finanzas](#) mostraremos una gráfica de crecimiento en base al tiempo, esto nos permitirá contraponer los costos contra los ingresos y una línea que represente en ROI deseado. A partir de esta gráfica podemos visualizar el punto de equilibrio, el punto que alcanzaríamos la masa crítica según nuestro segmento objetivo y marketshare deseado.

IV. El Plan de Marketing

La estrategia de marketing irá variando dependiendo del nivel de maduración que vaya adquiriendo la empresa. En una primera instancia se lanzarán acciones concretas para captar los primeros clientes de forma selectiva haciendo uso de contactos. En forma paralela se irá planificando la estrategia de marketing que será mayormente digital, buscando captar clientes prospectos a través de los medios digitales. Buscamos hacer uso de la segmentación fina que tienen las redes sociales para anunciar, de esta forma estaremos llegando al público objetivo que se desea captar. Los principales medios que utilizaremos según se detallará más abajo serán LinkedIn y Facebook como redes sociales, y el sistema de google AdWords.

En una siguiente etapa de maduración, buscaremos generar partnership con consultoras en los cuales tenemos relacionamiento para que ofrezcan los productos y servicios de la compañía nuestra como una línea de servicio de la consultora y a partir de ahí permitirnos acceder a su cartera de cliente para luego dividir los beneficios.

Escala

El segmento objetivo demarca claramente que la compañía será de carácter regional, buscando introducir sus productos y servicios en el mercado objetivo. Se desarrollaran primero las oficinas de Uruguay, Argentina y Chile en ese orden, con el objetivo de homogeneizar los servicios brindados e ir generando capacidades de atención de alto valor agregado, esto se hará en forma paulatina explotando la red de contactos locales en dichos países para desarrollar las acciones de preventa correspondientes. Luego se procederá a atacar los mercados con mayor crecimiento en el rubro de social media y e-commerce, como lo son Brasil y México.

Producto/Servicio

A continuación anunciaremos el portfolio de productos/servicios que está pensado para cubrir en forma global las necesidades de una empresa que se desarrolle en el mundo del marketing digital y/o e-commerce.

Producto:

- MediaSuite, será el único producto con el que contará la empresa. Será una plataforma informática que sirve para digitalizar los productos a promocionar y vender de manera sincronizada en las diferentes redes sociales y plataformas de e-commerce, y de esta manera permitir su venta electrónica; junto con un sistema de monitoreo y análisis de la información (big data e inteligencia comercial) de los productos ofrecidos a través de estas redes. Solucionando de forma integral las necesidades que tiene una PyME para beneficiarse de las tendencias de social media, mobile marketing y e-commerce.
Más abajo se detallan las [características de la plataforma](#) y cómo integra los conceptos de socialmedia y e-commerce.

Servicios: Como servicios se ofrecerá una gama variada de propuestas para darle soporte a los clientes, estas propuestas serán de utilidad para los clientes dependiendo del grado de madurez que tengan en el área de marketing digital.

Los servicios a ofrecer son los siguientes:

- Maturity Assessment en Marketing Digital
 - Diagnosticar cuál es el grado de formalización que tiene una empresa respecto al marketing digital, cuál es su grado de madurez en base a un modelo basado en buenas prácticas y un conjunto de recomendaciones en base a los hallazgos relevados
 - Desarrollo de plan de acción a seguir, incluyendo iniciativas que ataquen las debilidades o los siguientes pasos a realizar para pasar al siguiente nivel de maduración
 - Acompañamiento en el proceso de maduración en Marketing Digital de una empresa
- Generación de planes de marketing digital para empresas
 - Estos pueden ser planes periódicos (por ejemplo, anuales) o para campañas puntuales, haciendo foco en explotar al máximo los distintos canales que se ofrecen hoy en día e indicarles cuál es el conjunto de canales óptimos para ejecutar el plan.
 - Elaboración de métricas para medir las campañas de marketing digital y permitirle maximizar el ROI en base al presupuesto asignado a las campañas de marketing
- Asesoramiento en uso de canales de comunicación, hábitos de consumos y tendencias
 - Tendencias en mobile marketing y multichannel, patrones de comportamiento de los usuarios, como obtener beneficios para las empresas a partir de los nuevos comportamientos que sigue desarrollando el consumidor
 - Dependiendo de la temática y nivel de abordaje de cada temática, la propuesta de entrega del servicio puede ser en formato de seminarios, capacitaciones y workshops
 - El contenido será de alta calidad basándose en researchs de primer nivel, estudios de las marcas líderes de la industria como lo es google, y empresas líderes en servicios de marketing digital a las cuales nos asociaremos para establecer lazos y compartir experiencias e incluso ofrecerle su representación en la región.

Media Suite

Como mencionamos anteriormente, nuestra empresa contará con un único producto que será nombrado *Media Suite*. El objetivo de la suite es brindarle al cliente una solución con una vista de 360 grados sobre los temas más importantes en lo que respecta al marketing digital y a la incursión sobre el mundo del e-commerce.

La suite será una plataforma tecnológica que haga uso de las bondades de las redes sociales, el mobile marketing y el e-commerce, y se traduzca en una herramienta de simple uso para los clientes. Sus principales funcionalidades contemplaran:

1. Digitalizar los productos a promocionar, de formar de poder promocionarlo y venderlos en forma sincronizada en las diferentes redes sociales y plataformas de e-commerce
2. Gestión centralizada, control y medición en vivo de las campañas que realicen los clientes en los distintos canales de comunicación y venta
3. Brindarle informes obtenidos a través del análisis de la información (big data e inteligencia comercial)

La suite incluirá técnicas que den respuesta a los hábitos de consumos más destacados dentro de las tendencias actuales, como la es, el hecho de estar presente en el momento de la decisión de compra como lo menciona el informe ZMOT 2012 y transmitirle una experiencia cross-channel.

MediaSuite le permitirá a los clientes extender no solo sus canales de ventas, sino aumentar el volumen de ventas a través del e-commerce.

Arquitectura del producto

La plataforma media Suite estará compuesta por los siguientes componentes,

- Social Management tool
- Social Shopper
 - Shopper backend
 - App
- Media Bus

A continuación mostramos como es la arquitectura a alto nivel.



Ahora detallaremos cada uno de los componentes y cuáles son las principales funcionalidades que brinda, así como las necesidades de los clientes que satisface.

Social Management Tool

Le permitirá a una empresa extender su marca en las distintas redes sociales en muy práctica y manteniendo la misma imagen y tiempos de comunicación. Luego podrá realizar la gestión centralizada de todas las redes sociales en forma centralizada. Permite el lanzamiento y medición de campañas en múltiples canales. Dándole al departamento de marketing una visión integrada de diversos indicadores como pueden ser, frecuencia, tráfico, identificación de influenciadores, porcentajes de conversión, entre otros indicadores operativos y de sustentabilidad.

Social Shopper

Este componente está orientado a ingresar a las empresas cliente al mundo e-commerce de una forma muy innovadora. Inicialmente contará de una aplicación móvil donde le permitirá a los usuarios finales (potenciales clientes de nuestras empresas clientes) que están recorriendo locales físicos o virtuales, levantar el artículo de su interés en el aplicativo móvil (app) *Social Shopper* a través del código QR que identifique el producto. A partir de ese momento, el usuario final estará interactuando con el producto digitalizado y accesible mediante cualquier dispositivo, donde podrá comentarlo, compartir en las redes sociales del usuario o ponerlo como opción dentro de un grupo que decidirá si es un potencial regalo en base a votación entre el grupo. Esto hará que el producto y la marca de la empresa se disperse en los

medios sociales llegando a provocar el efecto red.
Las funciones a explotar del app son:

- Mostrar el artículo escaneado y visualizarlo en formato digital de forma tal que se pueda compartir, comentar, promoverlo (Sharing, like, +1, retweet, etc.) y relacionarlo con medios de e-commerce
- Votar como regalo candidato
- Sugerencia de artículos similares dentro de la misma tienda.
 - Una vez que acceda a un producto podrá acceder a la tienda virtual y navegar dentro de la e-retailer (tienda virtual). Dentro del e-retailer tendrá las mismas acciones mencionadas anteriormente sobre cada producto, además de la posibilidad de compra en caso que la empresa dese comercializarlo.

Shop backend

Como mencionamos anteriormente, los productos tienen que estar digitalizados y accesibles en todas las plataformas, y que se muestre como un único producto, esto quiere decir que todos los comentarios que se hagan mediante las redes sociales o shared se hará sobre el mismo producto. Para lograr esto, es necesario un trabajo operativo por parte de las empresas dispuestas a expandirse al e-retailer y e-commerce. Es aquí donde aparece *Shop backend*, en donde incluye las siguientes funcionalidades:

- Digitalizar un artículo, darlo de alta en la tienda virtual si corresponde y además en todas las redes sociales que administre mediante *Social Mgmt Tool*
- Generar una impresión de los artículos que se desean promocionar para que se imprima un QRCode con la tecnología que mejor se adapte.

Como vemos, en este punto la empresa ya tendrá la posibilidad de exhibir sus productos en diversos canales, uno puede ser una tienda virtual o mediante todos los canales que administre mediante las redes sociales. A través de estos canales, se podrá difusión los productos sobre la red provocando la viralización de los mismos (con la gestión adecuada).

MediaBus

Es la base de toda la suite y será a partir de esta base donde se podrá explotar a futuro servicios como los siguientes:

- Analytics
- Inteligencia comercial
- Tienda virtual

Valor agregado del producto

Como valor agregado a destacar de *Media Suite*, podemos mencionar la robustez del producto, desarrollo sobre tecnología de vanguardia, inclusión de las últimas tendencias sobre decisiones de compra y la facilidad de uso, de forma que se le transmita al usuario una experiencia placentera y entretenida al utilizar la plataforma.

Precios

Antes de entrar en el detalle del precio de cada producto/servicio vamos a recordar que la empresa no tiene una estrategia de competir o posicionarse por precio, sino que será por diferenciación, en donde se buscará tener la mayor rentabilidad posible antes de que llegue una fuerte presencia de algún competidor.

A continuación se listan los precios de cada servicio que se ofrecerá y dentro del producto se detalla el precio de cada componente de la suite, ya que el objetivo es que se puedan comercializar en forma individual las herramientas Social Mgmt Tool, Social Shopper y Meda Bus.

Producto/Servicio	Detalle	Costo (US\$)
Servicios ofrecidos		
Generación de planes de marketing digital	Plan con recomendaciones puntuales sobre canales de social media a explotar según la industria en la que se desarrolle. No más de 10 días	2500
Maturity Assessment en Marketing Digital	Diagnóstico, plan de pasos a seguir donde incluya estrategia por canal y acompañamiento básico en el proceso de maduración.	5000
Asesoramiento en uso de canales de comunicación, hábitos de consumos y tendencias	Asesoramiento en mobile marketing y multichannel, patrones de comportamiento de los usuarios y tendencias en marketing digital. Los diferentes formatos serán seminarios, capacitaciones y workshops. El costo que se indica a continuación es por una dedicación promedio de 8 horas	400
Soporte básico Mensual	Outsourcing de servicios de community managers, seguimiento de canales.	800
Soporte premium Mensual	Outsourcing de servicios de community managers, seguimiento de canales, revisión de estrategia que tienen y ajustes sobre la misma Evaluar indicadores y sugerir ajustes sobre el plan de marketing para un mayor rendimiento del capital invertido por campaña servicios de pirámide con involucramiento de perfiles más seniors	1500
Producto Media Suite		
Social Mgmt Tool		
SocialMgmtTool plan de inducción	Se le recomendará un conjunto de buenas prácticas y pasos a seguir en el caso que no tengan desarrolladas iniciativas previas en	500

	medios digitales. Pueden ser sobre medios para publicitar o para hacer uso de las redes sociales. De esta forma podrá obtener un mayor beneficio del uso de la herramienta de Social Mgm Tool	
SocialMgmtTool y tienda virtual	Abono mensual	100
Social Shopper		
Shopper backend: Costo base para realizar del start up del negocio en el mundo e-retailer y e-commerce	Como se detalló, social backend es una herramienta donde se realizará la carga operativa para que luego los productos que se digitalicen sean comercializado vía e-commerce. El servicio incluirá, instalación de la herramienta y soporte en el uso de la misma, acompañamiento en los primeros pasos con un máximo de 40 HS.	500
Social Shopper	En el caso de la app Social Shopper, el costo será transaccional en los casos que aplique.	1% del valor de la transacción comercializada <hr/> Evaluar mecanismos sobre indicadores de influencia sobre la compra.
Media Bus		
Analitics	Comercialización de reportes de usos de los internautas y preferencias de consumos en zonas en las que se tienen el control de la información.	A definir formato de comercialización

El esquema de comercializar de las herramientas del producto Media Suite es basado en servicios SaaS (Software as a Service, modelo en la nube), segmentado según prestaciones y funcionalidades disponibles. El modelo SaaS es un valor agregado para el cliente ya que no va a requerir costos de instalación, startup y mantenimientos de la infraestructura necesaria para que estos sistemas operen, se paga por el uso. En caso de que el cliente lo requiera por temas de confidencialidad o por política de la empresa se dispondrá de una versión on premise para que el cliente cuente con una administración propia.

Respecto a las formas de pago se podrá realizar en una primera instancia por internet, mediante tarjetas de crédito internacional o medios de pagos como PayPal. De todas formas, para cada país se buscarán facilitar medios de pagos tradicionales para que el pago no sea un inconveniente para la adquisición de los servicios o productos. Con formas de pagos tradicionales nos referimos a cuentas en Bancos locales o casas de pago como los RapiPagos en Argentina.

Comunicación

El plan de comunicación lo vamos a presentar en distintas etapas que agruparán conjuntos de iniciativas, las cuales se detallarán en el plan de implementación. Las iniciativas estarán agrupadas según el tipo de campaña que se esté realizando, por ejemplo, si son campañas de posicionamiento de marca o de promocionamiento de productos puntuales como lo puede ser Media Suite.

Una primera etapa contendrá la validación del prototipo de Media Suite en retailers que tengan puestos de ventas en shoppings o malls de Uruguay, Argentina o Chile. Esta etapa buscará canalizar el esfuerzo de lanzamiento del producto a través de un grupo de iniciativa que vengan acompañada con el consenso del grupo administrador del shopping. Estas iniciativas incluyen colocar cartelera o stands dentro del shopping o mall, en donde se promovería la descarga y uso de aplicación Social Shopper.

Una vez que la plataforma Media Suite esté validada y cuente con las mejoras que se dispieren de la validación usuarias, se buscará el promocionamiento de la app en forma masiva, con esto hablamos de masificar el uso de la herramienta entre todo el público objetivo.

Para realizar comunicación respecto a posicionamiento de la marca o promocionamiento de producto y servicios se utilizarán campañas de marketing digital haciendo uso de las plataformas sociales Facebook, LinkedIn, y el servicio como los de google AdWords.

Entendemos que es el medio propicio para posicionar la marca de la empresa y acercarnos al público objetivo, esto ya que la empresa se especializara justamente en ayudar a los clientes a optimizar el uso de estas plataformas sociales para captar y gestionar a clientes objetivos. Además, estas plataformas de comunicación nos brinda beneficios único como los de ultra segmentación, estas se pueden lograr en base a distintos filtros que ofrecen, por ejemplo:

1. Geotargeting: Se puede dirigir la campaña a profesionales del país o territorio de interés.
2. Demografía: Se pueden elegir los rangos de edad y sexo que creas oportuno.
3. Sector: La campaña de puede dirigir a sectores de actividad concretos.
4. Funciones: Dentro de cada sector, el anuncio se puede segmentar en base a las funciones que realizan los profesionales.
5. Jerarquía: También se puede segmentar la campaña en base al nivel jerárquico de los usuarios.
6. Empresas: Podemos dirigir los anuncios directamente a profesionales de las empresas que nos interesen.

El presupuesto mensual que se invertirá en marketing digital será de U\$S 750 durante los primeros 6 meses. La adjudicación de ese presupuesto a iniciativas en distintas modalidades que se ofrecen, que son CPM (Costo por millones de impresiones) y para conversión CPC o CPA (Costo por Click o Costo por Acción). Luego de los 6 meses se realizará una evaluación más amplia del ROI de este presupuesto y se decidirá en base a que oportunidades estén generando y si hay capacidades internas para atender los servicios que se hayan capitalizados en adquisición de servicios que ofrecemos. Las redes prioritarias por la que se publicitará serán Facebook, LinkedIn y Google.

En la siguiente tabla se muestra la distribución del presupuesto mensual (U\$S 1.000) que se adjudicara a iniciativas de comunicación. Este incluye los U\$S 750 en marketing digital y U\$S 250 en publicaciones de medio que puedan llegar a influenciar sobre el segmento objetivo, estos medios pueden ser revistas, catálogos o sitios web de referencia.

Objetivo	Medio	Modalidad	Presupuesto mensual (U\$S)
Conocimiento de la marca/producto	Facebook	CPM	150
	Google	CPM	150
	LinkedIn	CPM	100
Planteamiento/Conversión	Facebook	CPC o CPA	100
	Google	CPC o CPA	100
Posicionamiento en App Stores (Social Shopper)	Store de Android y Apple	SEM	150
Publicaciones en medios influenciadores sobre la temática	Revistas, catálogos o sitios	Contratación directa	250

La distribución del presupuesto se elaboró en base a los costos actuales de los medios a utilizar, a continuación citamos los costos de LinkedIn para tener una referencia.

LinkedIn:

- El presupuesto mínimo diario es de 10 USD al día.
- La puja mínima de CPC es de 2 USD por clic.
- La puja mínima de CPM es de 2 USD por 1.000 impresiones.

Además se generará un canal propio de la empresa en Youtube para fomentar una comunidad que tenga interés en tópicos de marketing digital y tendencias.

El mensaje que se utilizará en cada una de las iniciativas de comunicación dependerá del medio de comunicación y el objetivo de la iniciativa. Por ejemplo, en la etapa de conocimiento de la marca se buscare lograr que se retenga la empresa como una prestadora de servicios en marketing digital. Sin embargo, cuando se esté promoviendo el producto Media Suite el mensaje será más específico a destacar los beneficios que brindaran las funcionalidades de la plataforma.

Distribución

En cuanto a la distribución del producto/servicio va a ser directa y selectiva. Esto por las características de los productos y servicios de la compañía y la estrategia de la misma que está orientada a un público selectivo.

Sin dudas que hay diferencias en cuanto a su comercialización si lo comparamos con la comercialización de un bien tangible, ya que la empresa brindará servicios y no bienes, como lo son el conocimiento para lograr un objetivo, o en el caso de los productos que son productos de software que no se van a comercializar mediante ninguna entrega física, sino que será a través de medios digitales.

Como beneficios vemos que optando por la distribución directa nos va a permitir sacar ventajas de marketing como mantener un mejor control del servicio, obtener diferenciación perceptible del servicio o para mantener información directa de los clientes sobre sus necesidades.

No tendremos costos en los canales de distribución ya que no existirán los minoristas, distribuidores, mayoristas y vendedores.

Tampoco existirá costo de envío ya que será todo por descarga desde sitios webs o plataformas de descarga de aplicaciones como lo son las App Stores de Apple y Android. En el caso de los servicios como Assessment, capacitaciones y asesoramiento, las actividades estarán asociadas en entregables los cuales serán documentos digitales, por lo que se enviara mediante correo o algún servicio informático.

V. Plan de Producción

Para detallar los distintos puntos que componen el plan de producción comenzaremos haciendo mención a la ubicación física de la oficina del Headquarter, que estará ubicado en Montevideo, Uruguay. Oficina desde la cual se generará el conocimiento inicial y se gestionarán las operaciones de la empresa. Una vez instalado y operativo el Headquarter se crearán las oficinas comerciales en Argentina y Chile.

En una siguiente etapa de maduración se instalarán las oficinas comerciales en los países con mayor demanda como lo son Brasil y México.

La ubicación del Headquarter está asociada a facilidades que presta el país en cuanto a atractivo para inversores extranjeros, cuenta con una marca país fuerte asociada a la prestación de servicios hacia el mundo y en relación a la industria del software. Cuenta con beneficios impositivos como lo son las zonas francas, para prestar servicios hacia el exterior, lo que le permitirá beneficios en los temas tributarios.

El objetivo del primer año es contar con una oficina para el Headquarter de unos 100 mt², con mobiliario adecuado para que el equipo de trabajo se sienta cómodo, y se cuente con una infraestructura adecuada para trabajar remotamente con los equipos ubicados en otros países. Por esto, es necesario contar con banda ancha empresarial, laptops personales, teléfonos ips, sala de reuniones preparadas para conferencias, entre otras características.

Los primeros 6 meses se estará en una oficina más reducida con espacio para 6 personas y renta mensual de oficinas equipadas, de formas que nos permita ajustarnos al plan de inversión y finanzas que se desarrolló.

Respecto a la mano de obra requerida, que en este caso es el componente clave de la organización, son los recursos humanos que estarán a cargo de generar el contenido y las operaciones de la empresa. Para esto pasamos a describir los principales perfiles identificados como necesarios en la etapa de iniciación:

- Comunicador: Perfil comunicación, con alto entusiasmo por el uso de las redes sociales. Estarán a cargo de generar conocimiento y contenido experto en el uso de redes sociales y darle soporte a los clientes en sus campañas de marketing.
- Analista en marketing: Encargado de analizar información de mercado y generar prospectos. Deberá ayudar en el armado de las comunicaciones organizativas, y presentación institucional. Articular con los generadores de contenido y ejecución de propuesta que demanden los clientes.
- Perfil tecnología / desarrollador: Deberá dar soporte a todas las herramientas de soporte sobre las que se apalancara la empresa. Además de ser responsable de los aspectos de soporte e infraestructura.
- Administrativo / secretaria

Además de los perfiles descritos estaremos los tres socios que ocuparemos las responsabilidades de Marketing (CMO), Tecnología y Sistemas (CIO) y de Gerencia General (CEO).

Con esto estaríamos cubriendo mínimamente las necesidades durante los primeros 6 meses, a futuro se deberán contratar o desarrollar nuevos perfiles como los de responsables de operaciones, gestión y finanzas, entre otros perfiles.

Inventario y producción

Inventario no gestionaremos ya que lo que ofrecemos son elementos intangibles como el conocimiento y software propietario. Por lo que le daremos gran importancia al software interno que utilizaremos para almacenar y gestionar el conocimiento generado.

Para la elaboración y mantenimiento de la plataforma tecnológica que será el producto estrella de la empresa se subcontratarán partes del desarrollo de software, diseño de la interfaz gráfica y una vez productivo se operará sobre servicios cloud (en la nube), de forma que los precios sean variables en base a la demanda y no tengamos que entrar en una inversión considerable para armar un infraestructura como se tendría que proveer en caso que sea propietaria.

Detallamos a continuación, algunos proveedores deseados por recomendaciones o experiencias previas. En algunos casos ya hemos tenido conversaciones respecto al servicio a adquirir:

- Gran parte del desarrollo de software de la suite será tercerizado a la empresa ubicada en San Juan, Argentina, BHP Software Services. La misma es una empresa con trayectoria y vinculada al CIO y socio de la empresa nuestra.
- Para las tareas relacionadas al design institucional o look and feel de las aplicaciones se contratarán servicios crowd mientras se consigue un proveedor estratégico o se internalizarán esas funciones. Esto nos permitirá evaluar el esquema de trabajo crowdsourcing.
- Servicios de infraestructura que demandaran los sistemas productivos (Media Suite), servicios cloud, plan bajo demanda de Amazon Web Services (AWS) - Cloud Computing Services.
- Mesa de ayuda o soporte, empresa de plaza de Montevideo, candidatos Arnaldo castro o Urudata
- Aspectos contables y tributarios, estudio contable de plaza, seleccionar según costo, experiencia y recomendaciones
- Oficinas equipadas para los primeros 6 meses, EXEC-BUSINESS CENTERS, solución de Oficinas Equipadas listas para trabajar en nuestro Centro de Buceo (WTC) y Ciudad Vieja en Montevideo.

Tiempos de realización y de demora que caracterizan el ciclo de operación

El delivery de los servicios en el caso de la contratación de los servicios de la plataforma MediaSuite será inmediata una vez que este estabilizado (no más de 6 meses). En una primera instancia será una semana después de solicitado el mismo, en este intervalo de tiempo nos permitirá realizar el staffing del servicio ya que se buscará tener un miembro del equipo interno por cada servicio que se contrate de forma de mostrarle el potencial de la herramienta y un conjunto de pasos mínimos a seguir para que se empiecen a delumbrar los beneficios de la misma.

Los otros servicios tendrán una duración que variará del tipo de servicio a realizar, por ejemplo, en el caso de los "Maturity Assessment en Marketing Digital", "Generación de planes de marketing digital", etc, los plazos dependerán de la propuesta que se cierre con cada cliente, pero los tiempos promedios de ejecución de los servicios serán los que se muestran en la tabla de servicios productos de la sección [Costos](#).

VI. Costos y Finanzas

Pasamos a presentar el detalle de los costos fijos mensuales que se tendrán en una primera fase que esta dimensionada en seis meses.

Recursos\Insumos	Detalle	Costo mensual (U\$S)
Expertos por promocionamiento por canal\red s	2 perfiles de ciencias de las comunicaciones	\$ 1.500,00
Responsable de marketing	Base por sociedad, mínimo de horas mensuales.	\$ 1.000,00
Analista de marketing		\$ 1.500,00
Soporte tecnológico, desarrollador local		\$ 1.000,00
Administrativo	Ver si va a poder desempeñar otras actividades al princ	\$ 1.000,00
Fuerza de Venta - Telemarketers		\$ 3.000,00
Responsable de operaciones	Inicialmente lo desempeña en conjuntos los socios	\$ -
Renta de oficina equipada	Muebles (silla, escritorio, cajonera, armario, papelería) Equipo de Telefonía digital multilínea con Número de teléfono propio Internet de alta velocidad Red tecnológica segura con Firewall Áreas climatizadas (frío, calor) Gastos comunes, impuestos, luz, agua Recepción personalizada y múltiples servicios secretariales	\$ 2.000,00
Mantenimiento tecnológico de la suite	Base para CTO oficina AR	\$ 1.000,00
Gerencia	Base por sociedad	\$ 1.000,00
Insumos	Insumos de oficina	\$ 500,00
Servicios CLOUD base para la suite Media Suite	Alta disponibilidad	\$ 1.000,00
Budget mensual de marketing digital		\$ 1.000,00
Total costos fijos mensuales		\$ 15.500,00

Los costos fijos se estimaron contemplando un equipo estable de 6 miembros más un costo base para los tres socios.

Dentro de los costos fijos mensuales no se incluyen los costos de lanzamiento de la compañía y productos ya que los mismos están incluidos dentro del financiamiento inicial (Financials) y no formaran un costo fijo periódico.

Para los costos variables se asignaron costos a unidades de trabajo, de forma que al estimar la demanda de servicios y productos que va a tener la empresa, se le pueda asignar un porcentaje a dichas unidades de trabajo, y en base a esto se le asignara un costo variable. Pasamos a detallar la tabla donde se le asocia un costo a las unidades de trabajo.

Unidad	Descripción	Categoría \ Unidad	Costo (U\$S)
UVAxI	Unidad Variable asignable por concepto de costo en infraestructura	Cada 10 clientes	\$ 100,00
UVAxS	Unidad Variable asignable por hora promedio de un recurso del staff de la empresa	Consideramos un FTE promedio de recursos heterogéneos	\$ 4.000,00
UVAxDE	Unidad Variable asignable por Horas de desarrollos mensuales	Mantenimiento y requerimientos evolutivos mensuales en la plataforma Media Suite	\$ 2.500,00
UVAxEM	Unidad Variable asignable por Horas requeridas de especialista en Marketing	Especialista en Marketing	\$ 4.000,00
UVAxEMD	Unidad Variable asignable por Horas requeridas de especialista en Marketing Digital	Especialista en Marketing Digital	\$ 4.000,00
UVAxET	Unidad Variable asignable por Horas requeridas de especialista en tendencias de MKTG Digital o Tecnológico		\$ 4.000,00

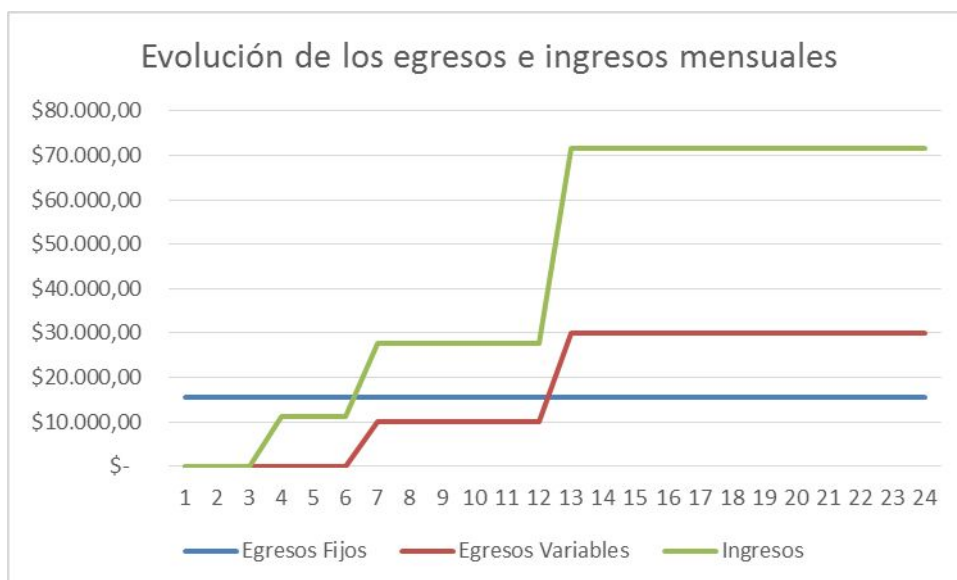
Ahora mostraremos una proyección estimada de demanda de los productos y servicios que ofreceremos. Esta proyección incluye un año y contempla que el volumen demandado se incrementara cada tres meses, por lo que los meses siguiente a este incremento tendrán esa solicitud de servicios hasta el siguiente incremento.

Ingresos previstos para el primer año						
Servicios\Productos	Cantidad demandada a los 3 meses	Ingresos Mensuales a partir del cuarto mes	Cantidad demandada a los 6 meses	Ingresos Mensuales a partir del septimo mes	Cantidad demandada al año	Ingresos Mensuales a partir del decimotercer mes
Generación de planes de marketing digital	2	\$ 5.000,00	3	\$ 7.500,00	5	\$ 12.500,00
Maturity Assessment en Marketing Digital	0	\$ -	0	\$ -	1	\$ 5.000,00
Asesoramiento en uso de canales de comunicación, hábitos de consumos y tendencias	1	\$ 400,00	3	\$ 1.200,00	5	\$ 2.000,00
Soporte básico	1	\$ 800,00	3	\$ 2.400,00	10	\$ 8.000,00
Soporte Premiun	1	\$ 1.500,00	3	\$ 4.500,00	10	\$ 15.000,00
SocialMgmtTool plan de inducción	5	\$ 2.500,00	10	\$ 5.000,00	10	\$ 5.000,00
SocialMgmtTool (es acumulativo)	10	\$ 1.000,00	20	\$ 2.000,00	60	\$ 6.000,00
Shopper backend: Costo base para realizar del start up del negocio en el mundo e-retailer y e-commerce	0	\$ -	10	\$ 5.000,00	30	\$ 15.000,00
Social Shopper	NA	NA	Incipiente	\$ -	1% Volumen de ventas realizadas x el app	\$ -
Analitycs	0	\$ -	0	\$ -	3	\$ 3.000,00
Total mensual		\$ 11.200,00		\$ 27.600,00		\$ 71.500,00

En base a la tabla que nos indica el ingreso previsto para cada mes, y el costo unitario de cada producto y servicio, realizamos una proyección de ingresos para los primeros dos años (en base a pronósticos de ventas y costos de producción y operación). La tabla se muestra a continuación.

Mes	Egresos Fijos	Egresos Variables	Ingresos
1	\$ 15.500,00	\$ -	0
2	\$ 15.500,00	\$ -	0
3	\$ 15.500,00	\$ -	0
4	\$ 15.500,00	\$ -	\$ 11.200,00
5	\$ 15.500,00	\$ -	\$ 11.200,00
6	\$ 15.500,00	\$ -	\$ 11.200,00
7	\$ 15.500,00	\$ 10.000,00	\$ 27.600,00
8	\$ 15.500,00	\$ 10.000,00	\$ 27.600,00
9	\$ 15.500,00	\$ 10.000,00	\$ 27.600,00
10	\$ 15.500,00	\$ 10.000,00	\$ 27.600,00
11	\$ 15.500,00	\$ 10.000,00	\$ 27.600,00
12	\$ 15.500,00	\$ 10.000,00	\$ 27.600,00
13	\$ 15.500,00	\$ 30.000,00	\$ 71.500,00
14	\$ 15.500,00	\$ 30.000,00	\$ 71.500,00
15	\$ 15.500,00	\$ 30.000,00	\$ 71.500,00
16	\$ 15.500,00	\$ 30.000,00	\$ 71.500,00
17	\$ 15.500,00	\$ 30.000,00	\$ 71.500,00
18	\$ 15.500,00	\$ 30.000,00	\$ 71.500,00
19	\$ 15.500,00	\$ 30.000,00	\$ 71.500,00
20	\$ 15.500,00	\$ 30.000,00	\$ 71.500,00
21	\$ 15.500,00	\$ 30.000,00	\$ 71.500,00
22	\$ 15.500,00	\$ 30.000,00	\$ 71.500,00
23	\$ 15.500,00	\$ 30.000,00	\$ 71.500,00
24	\$ 15.500,00	\$ 30.000,00	\$ 71.500,00

Si lo vemos en formato grafico nos permitirá visualizar la evolución de los ingresos y egresos a medida que pasan los meses.



Si lo vemos como resumen anual los resultados son los siguientes:

	Costos Fijos	Costos variables	Costos Totales	Revenue	Resultado del periodo
Año 1	\$ 186.000,00	\$ 60.000,00	\$ 246.000,00	\$ 199.200,00	\$ -46.800,00
Año 2	\$ 186.000,00	\$ 360.000,00	\$ 546.000,00	\$ 858.000,00	\$ 312.000,00

Financials

Para presentar el cashflow utilizamos los costos y previsiones comentadas anteriormente para los primeros dos años, y haremos algunos supuestos que pasaremos a detallar.

- Respecto a los ingresos por ventas, los dos primeros años son los que venimos detallando y en el caso de los siguientes años multiplicamos este ingreso y lo dejamos constante. Lo multiplicamos porque hay margen para hacerlo en base al mercado que deseamos abarcar.
- De la misma manera multiplicamos los egresos. Si bien no es lineal el incremento en la capacidad interna para satisfacer mayor volumen, preferimos hacerlo para ser más pesimista en cuanto a egresos.
- A partir del tercer año empezamos a registrar el revenue que provendrá de la explotación de Social Shopper y Media Bus. Esto lo hacemos dentro del concepto "Otros Ingresos", es por eso que sumamos U\$S 50.000 y lo duplicamos para el siguiente año, ya que el aplicativo debería estar masificado y en constante uso. En los siguientes este ingreso lo incrementamos un 30%.

En la siguiente figura presentamos el cashflow con los supuestos mencionados:

Nombre del Proyecto: Media suite
 Año de inversión: 2014
 Año de Puesta en marcha: 2014

Cuenta de resultados	Unidad	Año 0 2.014	Año 1 2.015	Año 2 2.016	Año 3 2.017	Año 4 2.018	Año 5 2.019	Año 6 2.020	Año 7 2.021	Año 8 2.022	Año 9 2.023	Año 10 2.024
Ingresos	U\$S		199.200	858.000	1.766.000	1.816.000	1.846.000	1.885.000	1.935.700	2.001.610	2.087.293	2.198.681
Ingresos por ventas	U\$S		199.200	858.000	1.716.000	1.716.000	1.716.000	1.716.000	1.716.000	1.716.000	1.716.000	1.716.000
Otros ingresos	U\$S		0	0	50.000	100.000	130.000	169.000	219.700	285.610	371.293	482.681
Costos variables	U\$S		60.000	360.000	820.000	820.000	820.000	820.000	820.000	820.000	820.000	820.000
Materia prima	U\$S				100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Utilities	U\$S		60.000,0	360.000	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000
Costos fijos	U\$S		186.000	186.000	372.000	372.000	372.000	372.000	372.000	372.000	372.000	372.000
EBITDA	U\$S		-46.800	312.000	574.000	624.000	654.000	693.000	743.700	809.610	895.293	1.006.681
Amortizaciones	U\$S											
Resultado operativo	U\$S		-46.800	312.000	574.000	624.000	654.000	693.000	743.700	809.610	895.293	1.006.681
I.G.	U\$S		0	109.200	200.900	218.400	228.900	242.550	260.295	283.364	313.353	352.338
Inversiones	U\$S	140.000										
CF - CT	U\$S		0	161.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo			0	161.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Activo Corriente			0	161.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Créditos			0	161.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Stocks de Materia prima			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pasivo Corriente			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos Vbles			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos fijos			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cash flow - operativo			-46.800	202.800	373.100	405.600	425.100	450.450	483.405	526.247	581.940	654.343
CAPEX		-140.000	0	-161.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Cash flow	K US\$	-140.000	-46.800	41.800	373.100	405.600	425.100	450.450	483.405	526.247	581.940	654.343
VAN	K US\$		801.886									
TIR	K US\$		81%									

25%

VII. Inversión requerida y propuesta de financiamiento

En la presente sección detallaremos la inversión requerida y posibles medios de financiamientos. En la tabla a continuación se especifica el monto y destino de la inversión inicial que requerirá el negocio para ponerse en funcionamiento.

Detalle	Inversión (U\$S)
Adquisición de Laptos (5 Unidades)	\$ 7.500,00
Diseño institucional y desarrollo pagina web	\$ 3.000,00
Costos a consultora de RRHH, llamado y procesos de selección	\$ 2.000,00
Capital de trabajo	\$ 10.000,00
Costos fijos a cubrir durante los primeros 6 meses	\$ 70.000,00
Costo de desarrollo de la plataforma Media Suite	\$ 40.000,00
Inversión total requerida	\$ 132.500,00

Los principales montos estarán adjudicados al desarrollo de la plataforma tecnológica Media Suite y a propiciar de capital de trabajo durante los primeros 6 meses.

Para lograr este financiamiento se hará uso de varios instrumentos como lo son préstamos bancarios para PyMEs. Fondos propios de los socios y fondos de venture capital en la región para lo que es el desarrollo de la plataforma Media Suite.

A continuación mostramos como estimamos que se dividirá la inversión proveniente de distintos medios.

Medio	Importe (U\$S)
Fondos propios	\$ 35.000,00
Préstamos bancario	\$ 50.000,00
Administración de fondos de terceros	\$ 20.000,00
Venture Capitals (Media Suite)	\$ 30.000,00
Total	\$ 135.000,00

Las tasas y condiciones de pago dependerá de cada medio, en el caso del préstamo bancario serán a pagar dentro de un año con posibilidad de reestructurar la deuda en ese momento, se abona todo junto con una tasa del 8%.

Para la administración de fondos de terceros se deberá ofrecer una tasa de interés del 15% para que la propuesta sea atractiva. Esto pensado a retornarla a los dos años de que se hayan recibido los fondos.

La cuarto opción es pensando en el aporte de capitales que se puede llegar a tener por parte de ventures capitals que invierten en start up con alto potencial de crecimiento a corto plazo, muy usado en el mundo del desarrollo basados en e-commerces y apps. En caso de lograr el interés de los ventures capitals, el objetivo no será financiar la inversión sino que se va a tener que dar participación a la empresa que represente los ventures capitals, ya que es la modalidad con la que frecuentemente operan. Esta opción la buscaremos no solo por la necesidad de capitalizarnos en distintas instancias como lo serán la del lanzamiento y salir a nuevos mercados sino porque este tipo de empresas además de la inyección de fondos, brindan soporte en distintas áreas temáticas y cuentan con una networking y expertis para poder posicionar productos como los de MediaSuite en mercados como lo pueden ser el de Brasil y México.

Además del aporte que realizaremos los socios a nivel de aporte económico, aportaremos recursos críticos como lo son, esfuerzo en el desarrollo del core de la suite MediaSuite. Se terciarizará el maquetado y desarrollo de la interfaz usuaria de la suite así como integraciones específicas con algunas

redes sociales y generación de algunos reportes específicos. Con lo que la etapa de la arquitectura y diseño de la aplicación correrá por cuenta de nosotros ya que contamos con los conocimientos para hacerlos. También se evaluará el desarrollo de las funcionalidades críticas de la suite, con lo que podríamos bajar el costo de la inversión para el desarrollo de la suite de U\$S 40.000 a U\$S 15.000.

VIII. Equipo

El equipo que formará la sociedad de la compañía estará compuesto por tres integrantes que tratarán de cubrir los tres aspectos centrales de la compañía,

1. Dirección general
 - a. Responsable de la coordinación de Investigación y Desarrollo con producción y Marketing
2. Responsable de la línea de marketing
 - a. Capacidad de analizar y anticipar la evolución de las necesidades del mercado
 - b. Delivery de los servicios
3. Responsable de la línea de tecnología

Para cada uno de los socios representará un gran desafío el emprendimiento, pero las habilidades con las que cuenta cada uno de ellos sumado a la motivación por emprender en una temática de interés personal es lo que permitirá generar buenos frutos en la compañía.

Cada uno de los socios tiene habilidades ya desarrolladas para abarcar las responsabilidades que demandaran las posiciones. Mencionaremos un breve extracto del perfil de cada.

1. MBA, Ingeniero en Sistemas
 - a. Consultoría estratégica
 - b. Consultoría en tecnología de la información y Gestión de proyectos
2. MBA especialidad Marketing, Licenciada en Administración
 - a. Gerente de Marketing en Telefónica
 - b. Líder de equipos de fuerzas de ventas
3. Licenciado en sistema
 - a. Especialista en desarrollos web
 - b. Emprendedor en sistemas basados en plataformas open source

Por información de los perfiles de los empleados que serán necesario para conforman una nómina fija de la compañía, ver [Plan de Producción](#).

Además de la nómina fija de empleados será necesario contar con asesores y/o consultores para tareas específicas en tareas puntuales. Estas tareas serán remuneradas por horas consumidas. Inicialmente se prevén solo para dictado de capacitaciones o elaboración de estudios de mercado.

IX. Aspectos Legales impositivos y propietarios

La compañía a crearse en Uruguay deberá formalizarse mediante la compra de una Sociedad Anónima. La misma se ubicara en las oficinas de zona franca (WTC Free Zone) para contar con los beneficios que pasamos a detallar.

Por medio de la Ley 18.083 y el Decreto 150/007¹⁸, la actividad de producción de software se encuentra exonerada del Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas (IRAE), siempre y cuando los servicios sean exportados en su totalidad. Asimismo, como toda actividad de exportación, los servicios de software o tecnología que sean exportados, están exonerados de IVA Ventas. Si bien estas empresas deben pagar IVA Compras, el mismo es devuelto por medio de certificados de crédito.

De esta forma, desde el punto de vista fiscal, podría considerarse que los únicos beneficios que obtendría una empresa dedicada a la exportación de software o de producción de soportes lógicos al instalarse en una Zona Franca, serían la exoneración del Impuesto al Patrimonio, el efecto financiero generado por el no pago del IVA Compras, y la importación exenta de aranceles, de todos los muebles y equipamientos necesarios para la oficina. Sin embargo, las empresas de estos rubros gozan de muchos otros beneficios que no refieren únicamente a la reducción de costos generada por la exoneración de impuestos.

En primera instancia, la seguridad jurídica es un elemento fundamental que brinda a toda empresa el régimen de Zonas Francas. Los usuarios de este régimen están asegurados por el Artículo 25 de la Ley 15.921, de la totalidad de beneficios y exoneraciones tributarias durante todo el plazo del contrato que los mismos firmen con la Zona Franca. De esta forma, el Estado bajo responsabilidad de daños y perjuicios, asegura a cada usuario la exoneración de todo tributo nacional creado o a crearse, durante la vigencia de su contrato, luego de ser aprobado por la Dirección General de Comercio.

Los trabajos relacionados a la consultoría también están exento dentro de Zonas Francas, simplemente por tratarse de un servicio exportable.

En lo que respecta a los empleados y a la Seguridad Social, el régimen de Zonas Francas brinda la posibilidad de emplear hasta un 25% de empleados extranjeros que pueden elegir no contribuir al régimen de seguridad social uruguayo. Además, dichos empleados pueden optar por pagar el Impuesto a la Renta de No Residentes (IRNR) que consta de una tasa flat, en lugar del Impuesto a la Renta de las Personas Físicas (IRPF), que se basa en una tasa progresiva a medida que aumenta el salario.

La contratación de personal extranjero, además de implicar una reducción de costos para la empresa debido al no pago de aportes patronales, significa una ventaja en lo que respecta a una empresa extranjera que analiza comenzar una operación en Uruguay.

Es también destacable que la normativa permite que los usuarios de Zonas Francas puedan prestar servicios de desarrollo de soportes lógicos, asesoramiento informático y capacitación informática, desde Zona Franca hacia el territorio no franco. La condición respecto a lo antedicho es que las empresas deben pagar los respectivos tributos y mantener claramente diferenciado, lo que se factura a plaza de lo que se exporta. Esto es una excepción al régimen general, el cual exige a los usuarios que toda su actividad sea prestada al exterior para poder gozar de las exoneraciones.

Patentamiento y regulaciones específicas de la industria

Tanto para la marca de la empresa como de las plataformas informáticas se deberán patentar las mismas en el Registro de Patentes y Marcas del país y a través del mismo organismo hacerlo en los países del exterior. Estas formalizaciones se harán contratando a una empresa legal que se dedique al registro de patentes.

Respecto a las regulaciones habrá que tener en cuenta las particulares de cada país en lo que respecta a regulaciones relacionadas al comercio electrónico y gestión de datos confidenciales. Además se deberá tener en cuenta las cláusulas exigidas por los ecosistema de comercialización de las APPs Store¹⁹²⁰.

¹⁸ <http://www.dgi.gub.uy/wdgi/page?2,principal,TextoOrdenadoVigente,O,es,0>,

¹⁹ <https://www.apple.com/legal/internet-services/itunes/ar/terms.html>

²⁰ http://www.google.com/intl/es_es/mobile/android/market-tos.html

X. Plan de Implementación

El alcance que mostraremos en el plan será a la fase de desarrollo de los productos y servicios para su puesta en producción desde la oficina de Uruguay con un plazo máximo de seis meses. También incluye la promoción y puesta en marcha de la suite *MediaSuite* en centros comerciales o Malls que tenemos contactos de segundo nivel como para poder evaluar el producto y ver como se adapta al mercado.

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Desarrollo de la plataforma Media Suite						
Especificación detallada Media Suite						
Arquitectura alto nivel y validar requisitos no funcionales						
Diseño detallado de los tres componentes de Social Hub						
Desarrollo de Media bus						
Desarrollo de SocialShopper						
Desarrollo de MgmtTool						
Etapas de pruebas de la suite integrada						
Correcciones y ajustes						
Publicación de las herramientas en PROD, APP Stores y servicios Saas						
RRHH						
Detallar Perfiles requeridos						
Proceso de selección por parte de la consultora						
Formalizar contratos con los recursos seleccionados						
Plan de inducción y establecimiento de metas						
Comunicación, Marketing						
Definir imagen y nombre de la empresa						
Desarrollo del logo e imagen institucional, generar templates para documentación, tarjetas, etc.						
Desarrollo del sitio web y redes sociales						
Establecer mensaje a comunicar por cada producto y servicio						
Ejecutar iniciativas de comunicación a través de MKTG Digital						
Lanzamiento del producto						
Generar contacto con centros comerciales						
Establecer estrategia para lanzamiento de socialShopper en centros comerciales						
Monitoreo y seguimiento del lanzamiento del producto en los malls o shoppings						
Operación						
Contratación de las oficinas						
Inicio de actividades						

Las demás etapas como lo son la de extender las oficinas comerciales a otros países y masificación de los servicios y productos dentro del segmento objetivo, no se incluyen en el plan ya que dicha planificación dependerá de los resultados obtenidos del on going de esta primera implementación. Luego de las evaluaciones y ajustes necesarios se realizará la planificación detallada para las demás fases previstas como lo son la extensión de oficinas comerciales en Argentina y Chile y una siguiente etapa el ingreso al mercado Brasileiro.

XI. Riesgos

Entendemos que hay que ser agresivo en los primeros tres años año para posicionarnos como prestadores regionales antes la gran cantidad de empresas que están apareciendo en el rubro del marketing digital. Por lo que no contar con la inversión mínima para desarrollar la compañía sería el mayor riesgo y se pondría en jaque la estrategia diferenciadora que nos proponemos y en los tiempos deseados se aplazarían.

No lograr penetrar el mercado rápidamente con una estrategia agresiva antes de que se posiciones jugadores que van a competir por precios y ganar una gran cuota del mercado objetivo, lo que impactaría en:

- El diferencial de precios necesario para mantener el elemento de diferenciación, se haga demasiado elevado, en relación a los precios de los competidores.
- Las necesidades de los compradores por un producto diferenciado, se disipen debido a la banalización del mismo.
- Las imitaciones reduzcan el impacto de la diferenciación.

Para mitigar este riesgo por falta de inversión se buscarán asociaciones con empresas que dedican su esfuerzo al marketing tradicional y están buscando alinearse a las nuevas tendencias. De esta forma podremos obtener no solo fondos sino una cartera de clientes ya establecida y una capacidad de operación en el mercado objetivo.

Otra opción ante la falta de recursos económicos para el desarrollo de la compañía puede ser el de cambiar la estratégica de los primeros años, en vez de pensarlo como una compañía incipiente que sea una unidad de negocio dentro de una consultora con trayectoria que cuenta con otros tipos de servicios.

Otro riesgo puede ser no contar con recursos claves para el desarrollo de la compañía. Ante este issue lo que pensamos hacer en caso que no podamos desarrollar el equipo de trabajo con recursos del mercado de Uruguay o Argentina, es buscar a especialistas internacionales de habla hispana (Consultores independientes) en una modalidad por servicios, y a su vez incluirle recursos juniors para que vayan adquiriendo expertise a su lado.

En caso que no se cumpla con la estrategia a nivel de crecimiento ni de cuota de mercado deseado en los tiempos estipulados, o no se estén dando los resultados operativos establecidos, se evaluará la continuidad de la compañía con el objetivo de decidir si continuar o disparar algún punto de salida como pueden ser:

- Venta de la compañía en su completitud. Incluyendo marca, conocimiento generado, tecnología y cartera de clientes
- Vender la firma y quedarse con la propiedad sobre la plataforma tecnológica
- Evaluar la separación de las plataformas en base al crecimiento obtenido (el APP Social Shopper por ejemplo) y comercializarlo por separado

XII. Fuentes y Bibliografía

- Karen Burka. Digital Marketing Depot: Digital Advertising Agencies 2014: A Buyer's Guide. Noviembre 2013.
- Savar, Avi. 2013. Content to commerce: engaging consumers across paid, owned and earned channels.
- ZMOT 20120. ZMOT: Ganando el momento cero de la verdad
- EMarketer: Global Media Intelligence Report, <http://www.emarketer.com/> (consultada el 03 Febrero de 2014).
- Google 2012. The New Multi-Screen World: Understanding Cross-Platform Consumer Behavior, <http://www.thinkwithgoogle.com/research-studies/the-new-multi-screen-world-study.html> (consultada el 27 de Febrero de 2014).
- MIPYME 2003, Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región: Banco Interamericano de Desarrollo. Abril 2003
- Gartner 2013, Gartner's 2013 US Digital Marketing Spending Report, <http://www.gartner.com/marketing/digital/research/digital-marketing-spend/> (consultada el 15 de Abril de 2014)
- Cámara Brasileira de Comercio electrónico, <http://www.camara-e.net/> (consultada el 02 de Marzo de 2014).
- Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico, <http://www.einstituto.org/site/> (consultada el 02 de Marzo de 2014).
- Asociación Mexicana de Internet, <http://www.amipci.org.mx> (consultada el 02 de Marzo de 2014).
- Camara de Comercio Electrónico: CCE CHILE, <http://www.ccechile.org/> (consultada el 02 de Marzo de 2014).
- Camara Argentina de Comercio electrónico, <http://www.cace.org.ar/> (consultada el 02 de Marzo de 2014).
- ComScore, Inc.: Analytics for a Digital World, <http://www.comscore.com/> (consultada el 01 de Marzo de 2014).
- eMarketer: Market research on digital media, internet marketing, <http://www.emarketer.com/> (consultada el 01 de Marzo de 2014).
- A.T. Kearney, <http://www.atkearney.com/> (consultada el 01 de Marzo de 2014).