



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing: WeDeco

Autor: Lucila M. Bertello

DNI: 35.970.968

Director: Matías Dell'Anno

Buenos Aires, 2018

Indice

RESUMEN EJECUTIVO	2
1. INTRODUCCIÓN	6
2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN	13
2.1 Análisis del entorno (P.E.S.T.).....	13
2.1.1 Entorno Político.....	13
2.1.2 Entorno Económico.....	14
2.1.3 Entorno Social	15
2.1.4 Entorno Tecnológico	16
2.2 Análisis de mercado	20
2.2.1 Dimensionamiento	23
2.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas de la industria	24
2.3 Análisis del Consumidor o Cliente	27
2.3.1 Segmentación	29
2.4 Análisis Competitivo	35
2.5 Análisis Interno	38
2.6 Resumen: Análisis F.O.D.A.	44
3. DESARROLLO DE ESTRATEGIA	48
3.1 Target	48
3.2 Estrategia de posicionamiento marcario	48
3.3 Propuesta de valor.....	53
3.4 Factores clave de éxito de la estrategia.....	56
4. OBJETIVOS Y METAS	57
5. MODOS DE ACCIÓN.....	61
5.1 Producto	62
5.2 Precio.....	69
5.3 Plaza.....	70
5.4 Promoción.....	73
6. CRONOGRAMA	77
7. PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS.....	78
7.1 Análisis de ingresos	78
7.2 Análisis de costos	79
7.3 Presupuesto estimado y métricas financieras.....	79
8. BIBLIOGRAFÍA	84

RESUMEN EJECUTIVO

Si se analiza el comportamiento del consumidor según Taylor, este es concebido como un problema de toma de decisión, la cual deriva casi inevitablemente en incertidumbre y riesgo. La incertidumbre sobre el resultado final puede reducirse mediante la recopilación de información adecuada previa a la toma de decisión; y la incertidumbre sobre las consecuencias de la decisión puede reducirse limitando lo que se pone en juego. Por esta razón, las personas suelen buscar atajos para simplificar su toma de decisiones, y así reducir tanto el riesgo como la incertidumbre. Algunos de estos atajos son lealtad a una marca, la existencia de garantías, recomendaciones, etc.

En los últimos años, el comercio electrónico en la Argentina viene presentando un crecimiento interanual superior al 50%, el cual, aislado del efecto inflacionario en el país ronda el 25%. Si bien año a año va rompiendo nuevos récords en facturación y tickets vendidos, aún queda espacio de mejora en la experiencia del cliente, en particular en lo referente a la presentación de los productos.

Teniendo estos dos aspectos en mente, es que se decidió crear una aplicación para smartphones y tablets que ofrezca a sus usuarios la posibilidad de descubrir nuevos productos y tendencias en decoración de interiores, apalancándose en la comunidad de usuarios, quienes podrán brindar feedback y recomendaciones sobre los productos disponibles y las mejores formas de utilización. Con el presente proyecto se busca ayudar a las personas a reducir su incertidumbre ante la compra online de productos de decoración y artículos para el hogar; es decir, se buscará actuar como un atajo que simplifique el proceso de toma de decisión. Uno de los principales factores de éxito de la aplicación será la comunidad que se logre crear ya que, como afirman Van Alstyne y Metcalfe en sus respectivos trabajos, el valor de una plataforma es directamente proporcional

al tamaño de la red de usuarios dentro de la misma, debido a la mayor probabilidad de encontrar coincidencias de intereses.

Con el fin de lograr una red de usuarios rica y productiva, enfocaremos nuestros esfuerzos en dos segmentos diferenciados. En primer lugar, buscaremos captar a aquellas personas que estén armando su primera vivienda, comprendido por hombres y mujeres de entre 25 y 34 años, con una elevada sensibilidad al precio, pero no por ello descuidados con la calidad de sus compras. El segundo segmento estará compuesto por hombres y mujeres de entre 35 y 44 años que estén diseñando su segundo hogar, ya sea por ampliación o por convivencia en pareja, preocupados por la calidad y durabilidad de los productos que adquieran. Ambos segmentos serán nativos digitales o usuarios habituales de redes sociales y plataformas de comercio electrónico, localizados en las grandes ciudades de Argentina y con un alto interés por el diseño.

En la concepción del producto se priorizó la facilidad de adopción, por lo que muchas de las pantallas y gestos que debe realizar el usuario serán similares a aquellos de otras redes sociales, como Instagram y Pinterest. En la aplicación, los usuarios podrán descubrir y comprar productos publicados por las tiendas asociadas, inspirarse con los proyectos compartidos por otros usuarios, consultar reseñas de productos y pedir recomendaciones para diseñar sus propios ambientes. Con el objetivo de incentivar el uso recurrente del servicio, se implementará un sistema de Badges mediante el cual los usuarios vayan accediendo a beneficios a medida que aumente su participación en la misma. Una funcionalidad que vale la pena mencionar en cuanto a la visualización de los productos, que no estará disponible al momento del lanzamiento sino en futuras actualizaciones, es la de realidad aumentada. Mediante ella, el usuario podrá superponer una imagen 3D del producto seleccionado en su ambiente real, y así podrá ver cómo quedará una vez colocado.

Con respecto al precio de la aplicación, se trabajará con un modelo *freemium*, donde la descarga de la aplicación sea gratuita, y los usuarios que así lo deseen tendrán la posibilidad de acceso a una versión *premium*, libre de publicidad y con

acceso a contenido exclusivo (descuentos, acceso a pre-ventas de productos, etc.).

Como toda aplicación para smartphones y tablets, la misma estará disponible para ser descargada de las tiendas de Google y Apple, para dispositivos con sistema operativo Android y iOS respectivamente.

En cuanto a la promoción de la aplicación, la misma se llevará a cabo en dos etapas: la primera consistirá en encontrar a las personalidades adecuadas para actuar como embajadores de la marca, preferentemente perfiles activos en redes sociales con una gran cantidad de seguidores, quienes serán los encargados de presentar el servicio a su público y de generar contenido relevante en la plataforma. Se seguirá la estrategia de Facebook de ir conquistando nichos cada vez mayores, con el objetivo de generar una necesidad de pertenencia, tanto entre los diseñadores y personalidades influyentes, como en el público final. En una segunda etapa se realizarán acciones de marketing masivo, con el objetivo de ampliar la red de usuarios y de expandir la plataforma a otras regiones del país.

El posicionamiento marcario se desarrollará siguiendo el modelo del Brand Positioning Template, resultando en una marca experta en el nicho del diseño y decoración de interiores, que acompaña a sus usuarios en esta tarea, fomentando la interacción entre los miembros de la comunidad. De este proceso surge la marca WeDeco.

El modelo de negocios contará con cinco fuentes de generación de ingresos. En primer lugar se cobrará a las empresas asociadas por publicar sus productos en la plataforma. Además, si los usuarios solicitan comprar un producto publicado, este califica como lead cualificado, por lo que se cobrará un fee por cada uno de ellos a la tienda. En tercer lugar, las empresas tendrán la posibilidad de comprar espacios publicitarios, tanto si publican sus productos como si no lo hacen. Desprendiéndose de esto, es que se cobrará un fee adicional por cada click en los anuncios publicitarios, menor al fee por lead. Por último, se contará con los ingresos generados por las suscripciones Premium, que se estima serán de un

5% de las descargas totales. En un escenario conservador, se estima que los ingresos durante el primer año ascenderían a 151.450 USD, con un incremento del 155% para el segundo año, del 89% para el tercero, 48% el cuarto y 36% el quinto.

Para entender la viabilidad y rentabilidad del proyecto, se realizó una proyección a 5 años, considerando tres escenarios distintos: optimista, conservador y pesimista. A partir de los flujos de fondos resultantes de estos planes se calculó el VAN y la TIR del proyecto, resultando ambos positivos en los dos primeros escenarios. El presente trabajo considerará el escenario conservador, el cual implica una inversión inicial de 25.000 USD en concepto de desarrollo y puesta a punto de la aplicación, y una inversión en promoción de 45.000 USD durante el primer año. En este escenario, el VAN resultante en un horizonte de 5 años es igual a 1.308.304 USD, correspondiente con una TIR del 96%.

El presente trabajo desarrollará el plan de marketing de WeDeco, el cual tendrá como objetivo el lanzamiento exitoso de la marca, la adopción y promoción de la aplicación y, por sobre todo, el cumplimiento de los planes financieros para la misma.

1. INTRODUCCIÓN

El comportamiento del consumidor puede verse como una forma de toma de riesgo. Como explica Taylor en “The Role of Risk in Consumer Behavior” (1974):

El principal problema del comportamiento del consumidor es la elección. Ya que el resultado de una decisión sólo puede ser conocido en el futuro, el consumidor se ve obligado a lidiar con la incertidumbre o el riesgo. La percepción del riesgo es un aspecto fundamental del comportamiento de los consumidores, ya que este es a menudo percibido como doloroso y puede producir ansiedad, en cuyo caso debe ser tratado de alguna manera por el consumidor.

El autor identifica dos aspectos relacionados al riesgo proveniente de las elecciones. En un primer lugar, encontramos la incertidumbre sobre el resultado, la cual puede ser reducida obteniendo la información adecuada previamente a la toma de decisión. En segundo lugar, menciona la incertidumbre sobre las consecuencias de la decisión, la cual puede ser resuelta mediante la reducción de lo que se pone en juego o la postergación de la elección.

La teoría postula que las situaciones de elección implican incertidumbre, la cual crea cierto nivel de ansiedad. Ya que la ansiedad es incómoda, se supone que los consumidores desarrollan estrategias para reducir el riesgo en situaciones de elección y así reducir la ansiedad inherente. (Taylor, 1974)

Algunas de las formas en que los consumidores buscan reducir la incertidumbre previa a la toma de decisiones son lealtad a una marca, garantías de dinero, muestras gratis y recomendaciones boca en boca, entre otras.

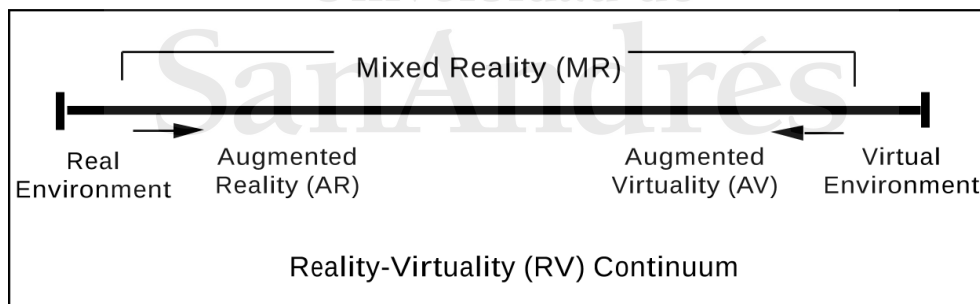
Muchos de los elementos sensoriales que los clientes utilizan para tomar sus decisiones de compra en la tienda a menudo se pierden cuando se trata de comercio electrónico. Con las compras en línea, un cliente no puede tocar o sentir un artículo, ver cómo funciona, o saber cómo se ajusta a su hogar. La pérdida de esta interactividad y presencia en el proceso de compra lleva a consumidores inciertos, intenciones de compra no concretadas y experiencias frustrantes.

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar el plan de marketing de una aplicación para smartphones y tablets que permita a los usuarios visualizar los productos disponibles en el catálogo – con foco en objetos dedicados al diseño y decoración de interiores – brindando herramientas que faciliten el descubrimiento y exploración del producto, y asistan al consumidor en la decisión de compra online. Dentro de la aplicación, el usuario tendrá un espacio para crear comunidad con otros usuarios, donde podrá recibir feedback y consejos sobre los productos y cómo combinarlos, inspirarse con los diseños de otros usuarios y compartir sus propios proyectos de decoración. Una funcionalidad a destacar, disponible dentro de la visualización de cada producto, es la posibilidad de probar el producto en el ambiente al que está destinado, mediante la realidad aumentada. Tanto el objetivo de la aplicación en sí, como de la comunidad de diseñadores, es dar tranquilidad y confianza a los usuarios de que su proyecto, y por ende, su compra de productos de alto valor económico, se verá bien en su ambiente y no será una pérdida de dinero. De esta forma, se busca reducir el riesgo en la toma de decisión de compra y aumentar las ventas por medios digitales.

La Realidad Aumentada (AR, por sus siglas en inglés) es una tecnología que permite visualizar objetos virtuales en el mundo real en tiempo real, brindando mayor información sobre el mundo que nos rodea. La principal característica que la diferencia de la Realidad Virtual (VR), es que esta última busca no solo mejorar la realidad, sino recrearla en un ambiente inmersivo, totalmente virtual. Una forma rápida de diferenciar ambas tecnologías radica en que la Realidad Virtual requiere de un visor opaco, a través del cual no se pueda ver, para ubicar al

usuario en un mundo totalmente inmersivo y virtual, mientras que la Realidad Aumentada, en caso de usar un visor, éste es transparente, para que el usuario pueda ver el mundo real y superponer información digital sobre él.

Este concepto puede entenderse mejor analizando el Continuo de la Virtualidad (Reality-Virtuality Continuum) de Paul Milgram y Fumio Kishino (1994). El Continuo de la Virtualidad es un concepto que sirve para describir que existe una escala continua que oscila entre lo que se puede definir como completamente virtual, es decir, una realidad virtual, y lo que es completamente real (la realidad). De esta forma, intenta abarcar todas las posibles variaciones y composiciones de objetos virtuales y reales. En el extremo derecho se encuentra lo que se llama realidad virtual, donde todos los estímulos son generados por una computadora. En cambio, en el extremo izquierdo se encuentra aquello que es totalmente real. En el área comprendida entre los dos extremos, donde la realidad y la virtualidad se mezclan, se encuentra aquello que se conoce como realidad mixta; allí encontramos la realidad aumentada, donde la virtualidad hace aumentar la realidad (enriquece la realidad introduciendo objetos virtuales en ella), y la virtualidad aumentada, donde la realidad aumenta la virtualidad (enriquece la virtualidad introduciendo objetos reales en ella).



Reality-Virtuality Continuum, P. Milgram y F. Kishino (1994).

La Realidad Aumentada ya está demostrando su valor para las empresas permitiendo la visualización en tiempo real de productos, acelerando las etapas del proceso de diseño y desarrollo de productos, y brindando una experiencia interactiva única para los clientes.

Esta tecnología tiene un sinnúmero de usos e industrias donde aprovecharla, desde demostración de productos, entretenimiento, educación, medicina, publicidad, diseño de interiores y como soporte en el recorrido de tiendas físicas.

Un caso muy interesante de uso de la realidad aumentada es el desarrollado por Jaramillo, Quiroz, Cartagena, Vivares y Branch (2010), de la Universidad Nacional de Colombia, quienes crearon un “museo aumentado”, el cual se visualiza a través de dispositivos móviles, con el objetivo de preservar el patrimonio cultural colombiano.

Haciendo referencia a las posibles aplicaciones de la realidad aumentada como herramienta de marketing, el periódico The New Yorker es un ejemplo perfecto de una marca que hizo de su versión impresa una ocasión de diversión, haciendo que la portada y la cubierta posterior cobren vida a través de la cámara de un smartphone o tablet con esta tecnología. Otro caso de uso de la realidad aumentada para potenciar anuncios impresos es el de Vespa, una popular compañía italiana de scooters. Vespa también animó sus anuncios impresos en revistas usando la realidad aumentada para ayudar a crear una experiencia más personalizada e interactiva para el lector que simplemente mirar las fotos en el anuncio. En su lugar, el lector puede escanear el anuncio a través de una aplicación en su smartphone o tablet y customizar su propio scooter por medio de todas las opciones disponibles, incluidos colores, estilos y accesorios. La aplicación también brinda indicaciones por GPS a la tienda más cercana de Vespa si el cliente indica interés en la compra del scooter que ha creado.

En los últimos años, la Realidad Aumentada ha contribuido a cambiar la manera en que la gente ve el mundo alrededor de ellos, pero también revolucionará la manera en que hacemos compras en línea. La innovación en e-commerce está avanzando rápidamente, y la realidad aumentada permitirá brindar una experiencia física al mundo digital. A medida que las empresas comienzan a proponerse brindar la misma experiencia a sus clientes tanto online como offline, la tecnología ha sido vital para atraer a los compradores a través de ambos canales. La realidad aumentada permite a las marcas ofrecer una experiencia

más personal e interactiva que cambiará la forma en que compramos para siempre.

El desafío de la realidad aumentada es poder posicionarse como una herramienta poderosa para brindar información sobre el producto al consumidor, y así reducir la incertidumbre que este experimenta al momento de elegir, generando experiencias de compras más significativas y memorables, y decisiones de compra más informadas. La gente siempre querrá saber lo más posible antes de tomar una decisión de compra, y la realidad aumentada será el componente clave para garantizar la confianza del cliente.

En su estudio “A model of acceptance of augmented-reality interactive technology”, Huang y Liao (2015) afirman:

La tecnología interactiva con realidad aumentada crea experiencias de simulación interactiva que nos permiten ofrecer información de un producto que se asemeja a la información que se obtiene examinándolo directamente para reducir el riesgo del mismo, pero también proporciona una experiencia de simulación multisensorial tanto visual como háptica para enriquecer la experiencia lúdica de compra. Debe ser visto como una forma de tecnología persuasiva que puede crear y ofrecer valor experiencial en lugar de sólo una tecnología funcional. La creación de valor experiencial no sólo mitiga el alto riesgo que conduce a las bajas intenciones de compra, sino que aumenta la confianza de los consumidores en las compras en línea.

En su estudio, citan el trabajo “Effects of image interactivity on approach responses towards an online retailer” de Fiore et al. (2005), donde se afirma que la tecnología interactiva con imágenes, como la Realidad Aumentada, ofrece a los consumidores valores tanto utilitarios como hedónicos, y que estos valores activan positivamente la voluntad de los consumidores de reutilizar la tecnología en cuestión.

Como sugiere Mathwick et al. (2001) en “Experiential value: Conceptualization, measurement and application in the catalog and internet shopping environment”, hay cuatro tipos de valor experiencial: el retorno de la inversión para el consumidor, la estética, la excelencia en el servicio y el disfrute. A continuación se presentan las relaciones entre estos cuatro tipos de valor experiencial y cómo influyen en la generación de relaciones a largo plazo entre el consumidor y la empresa.

En primer lugar, el Modelo de Aceptación de la Tecnología (TAM) se utiliza con frecuencia para explicar cómo las empresas y los individuos adoptan nuevas tecnologías. Este modelo sugiere que la intención de los consumidores de usar tecnologías interactivas es fuertemente influenciada por la utilidad percibida y la facilidad de uso del sistema de información. En este caso, la utilidad percibida se refiere a la habilidad de la realidad aumentada para ayudar a los consumidores a probar, combinar y comprar indumentaria en el retail.

En segundo lugar, en la estética de la venta online incluye tanto el atractivo visual como el grado de entretenimiento. El valor del entretenimiento proviene del disfrute de los consumidores de la experiencia de compra en línea. Tanto el atractivo visual como el entretenimiento de la experiencia brindada por la realidad aumentada ofrecen un entorno de venta que facilita la tarea de compra de los consumidores. En este caso, la estética no es sólo el factor crítico que afecta cómo se puede usar la realidad aumentada para llevar a cabo con éxito la compra, sino también el factor más importante para el consumidor para mantener e invertir en una relación con la empresa que emplea esta tecnología.

Además, para lograr una mejor evaluación de los consumidores, la realidad aumentada debe brindar una experiencia de compra online similar a la experimentada en una tienda física. Al igual que la estética, la excelencia del servicio es central para la experiencia de compra con realidad aumentada y afecta directamente la capacidad del consumidor a completar con éxito la compra. De este modo, la excelencia del servicio es otra característica que potenciará una relación perdurable entre el consumidor y la tecnología.

Por último, la diversión en el entorno de venta online permite a los consumidores a escapar temporalmente de la realidad y sentir placer mientras compran. La realidad aumentada brinda una sensación de juego a la experiencia de compra en línea, más allá de facilitar la evaluación del producto. Si bien este disfrute en el momento de compra genera actitudes positivas en los consumidores, es una característica secundaria al momento de diseñar la experiencia de compra y la relación a largo plazo con el cliente.

Teniendo estos cuatro factores en cuenta, la aplicación a desarrollar deberá retribuirle al consumidor el esfuerzo hecho en utilizarla siendo altamente intuitiva y brindando un beneficio real sobre la compra que está próximo a realizar. Además, la interfaz y la calidad de la visualización de los objetos virtuales deben ser superiores y con una estética cuidada. Por último, la experiencia de compra a través de la aplicación debe ser igual o mejor que la que experimentaría en una tienda física, produciéndole al consumidor una sensación de placer y disfrute. Si cumple con todas estas características, existe una alta probabilidad de que se genere una relación de fidelidad con la aplicación y se convierta en un usuario recurrente.

2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

2.1 Análisis del entorno (P.E.S.T.)

2.1.1 Entorno Político

En diciembre de 2015, el gobierno electo a cargo de Mauricio Macri heredó un país con graves problemas económicos, aislada del resto del mundo y con grandes trabas al crecimiento. Por esta razón, durante su primer año a cargo, su política se centró en dominar la inflación, acomodar la fuerte devaluación, eliminar retenciones y facilitar el movimiento de capitales. Todas estas medidas prometían una rápida reactivación de la economía que se demoró más de lo esperado.

Si bien en las elecciones de octubre de 2017 el oficialismo obtuvo una resonante victoria, continúa en minoría en ambas cámaras del congreso, por lo que se ve obligado a negociar y consensuar con todos los integrantes de las mismas los proyectos que considera prioritarios para el país y que desea que sean promulgados como leyes. Consiguió la aprobación de algunas leyes importantes, como la modificación de la actualización de los haberes jubilatorios, pero a costa de un desgaste importante en la opinión pública. Las reformas laborales aún no fueron tratadas por el congreso, pero se anticipa un difícil tratamiento en el mismo.

Por otro lado, luego de haber atravesado una crisis política y su consecuente recesión económica, Brasil está creciendo levemente lo que puede ayudar al crecimiento de las exportaciones. Además, un tema prioritario en la agenda del

presidente Mauricio Macri radica en el fortalecimiento de las relaciones internacionales, con el objetivo de lograr la apertura de nuevos mercados para la producción nacional.

Con respecto a las importaciones, hasta el año 2016 existía una fuerte restricción a las mismas debido a regulaciones administrativas e impositivas, que dificultaban el ingreso de bienes del exterior. Actualmente, se eliminaron estas restricciones, y se liberó el acceso al mercado cambiario, lo cual permite la libre importación de bienes y servicios. Sin embargo, el aumento del tipo de cambio encareció los insumos que la industria necesita para producir, con la consiguiente suba de precios generalizada.

2.1.2 Entorno Económico

En marzo de 2018, el INDEC divulgó datos sobre la economía del país durante el año anterior. Según el organismo, la economía creció un 2,9% durante el 2017, mientras que durante el 2016 se contrajo un 1,8%. El componente que lideró este crecimiento durante el 2017 fue la inversión, que creció 11,3%, marcando el mayor crecimiento desde 2011. El consumo privado mostró un crecimiento de 3,6% durante el año, es decir que creció a un mayor ritmo que el PBI. Además, según mide el Banco Central en el relevamiento de expectativas (REM), el mercado espera una expansión del PBI de 2,7% para este año. Estas expectativas podrían verse disminuidas en la realidad a causa de la fuerte sequía de los primeros meses del año, que podría causar una baja en el crecimiento del PBI.

Por otro lado, en el mes de mayo de este año se produjo una suba de tasas en los Estados Unidos, lo que repercutió negativamente en las expectativas del mercado financiero ya que Argentina verá restringido el acceso al crédito internacional a tasas razonables. Además, se iniciaron las gestiones en el FMI para la obtención de facilidades crediticias a tasas más bajas y que permitan completar las necesidades financieras del país hasta el año 2019. Se estima que

estas facilidades traerán aparejadas exigencias de baja del déficit fiscal del gobierno, lo que puede causar una mayor recesión económica. Sumado a esto, la Argentina cerró el 2017 con una inflación cercana al 25% anual – un 46% más de lo previsto – impulsada por la suba de tarifas, combustible y prepagas y, si bien la meta para el 2018 es del 15%, ya se descarta que se pueda cumplir.

Con el incremento del dólar en mayo, y teniendo en cuenta el panorama previamente descrito, habrá que monitorear cómo evoluciona el tipo de cambio para definir dónde es conveniente desarrollar la aplicación. Si el dólar continúa subiendo en relación al peso argentino, conviene desarrollar la aplicación en la Argentina, ya que el costo medido en dólares es menor. En este caso, habría que evaluar también si es preferible ofrecer la aplicación en el exterior, ya que los ingresos en dólares equivaldrían a una mayor cantidad de pesos argentinos.

2.1.3 Entorno Social

Conforme nuestro acceso a la información y los recursos va creciendo, así mismo surge en nosotros el interés de crear lo que deseamos. Aunque le debe su popularidad a internet y las redes sociales, la corriente del “hágalo usted mismo” (DIY, por sus siglas en inglés) surge como rechazo a la tecnología y a la producción industrial. Es una reivindicación del valor de los productos exclusivos elaborados completamente a mano. La filosofía está ampliamente extendida en Estados Unidos, donde existen gigantes de los productos artesanales. Además de poner a la venta los productos artesanales, las empresas de DIY actúan también como capacitadores que ofrecen herramientas y claves para que el usuario de estas plataformas aprenda a elaborar productos según sus intereses. De esta forma, esta tendencia se transforma en una forma de convertir los gustos personales en oficio que se alimenta con el intercambio de experiencias de aprendizaje entre los distintos usuarios: el hobby puede acabar transformándose en modo de vida.

Por otro lado, en los últimos años los blogs han experimentado un extraordinario crecimiento en popularidad. La aparente falta de censura y el estilo personalista que adquieren, hace que los lectores se conviertan en fieles seguidores a diversos blogs que abarcan las temáticas que más les interesan, con lo cual son una fuente inagotable de posibilidades tanto para particulares como para empresas de todos los sectores. Este formato fomenta especialmente la participación de los lectores a partir de los comentarios online, y pretenden aumentar los debates para ampliar el post original. A pesar de que el uso de esta herramienta surgió por personas particulares, cada vez son más las empresas que la adoptan, al ser testigos del poder de comunicación que tienen. Con ellos, las empresas buscan profundizar la relación de sus clientes con la marca, ofreciendo contenido relevante y de interés para su target. Las iniciativas relacionadas al diseño y decoración pretenden reunir a todos los amantes del diseño, la decoración y el interiorismo creando un punto de encuentro donde se puedan encontrar las nuevas tendencias, las propuestas más vanguardistas, las sugerencias y los comentarios más acertados, realizados por experimentados profesionales del interiorismo, la decoración y el diseño.

2.1.4 Entorno Tecnológico

La situación actual de la realidad aumentada debe analizarse desde sus dos componentes principales: el mundo del hardware y el del software.

Hasta ahora, el hardware más popular de realidad aumentada es el HoloLens de Microsoft. Estos anteojos permiten a sus usuarios fusionar aplicaciones de Windows 10 con su entorno real, creando hologramas 3D en el ambiente. Actualmente, este dispositivo está disponible solamente para empresas y desarrolladores. Otro jugador es el Meta 2, muy similar al HoloLens, que permite a los usuarios manipular objetos virtuales en 3D como si realmente los estuvieran sosteniendo en sus manos. HoloLens hace esto con un sistema de sensores interno, mientras que el Meta 2 utiliza sensores de profundidad externos agregados. Por otro lado, el DAQRI Smart Helmet, destinado a la actividad

industrial, permite, por ejemplo, caminar por un modelo 3D de un hospital en construcción y ver por dónde irán las cañerías antes de colocarlas, o conocer la última fecha de mantenimiento de una pieza de maquinaria con solo mirarla.

En agosto de 2017, Microsoft presentó los nuevos visores de realidad mixta de Acer y HP, denominados Windows Mixed Reality, que buscan impulsar el desarrollo de proyectos en realidad aumentada y virtual. Los visores de realidad mixta están disponibles a la venta para que los desarrolladores puedan comenzar a crear proyectos que combinen el uso de la realidad aumentada, objetos en la vida real y realidad virtual. Después de estos lanzamientos, compañías como Acer, Asus, Dell y Lenovo también planean lanzar su propia línea de visores Windows Mixed Reality.

El hardware de realidad aumentada llevará más tiempo antes de que podamos ver su adopción masiva, pero la aplicación del software se espera que llegue antes de lo pensado.

En el ámbito del software de realidad aumentada, Blippar y Layar son aplicaciones destinadas al consumidor final, que buscan brindar mayor información sobre los productos y objetos que los rodean. Por ejemplo, Blippar se asoció con el Bank of England para presentar el nuevo diseño del billete de £5; con solo apuntar la app a cualquier billete actual, el usuario podía inmediatamente visualizar el nuevo diseño sobre su mano. Vuforia, Wikitude y Augment son plataformas de realidad aumentada con un kit para desarrollo de software para dispositivos móviles que permiten la creación de aplicaciones. Estas empresas no tienen como foco al usuario final, sino que dan acceso a la tecnología que habilita la experiencia de realidad aumentada en diversas aplicaciones.

Después de años sin mayores avances, el interés por la realidad aumentada está reviviendo de la mano de grandes empresas, como Facebook, Snapchat, Google y Microsoft, que en el transcurso del 2017 presentaron sus nuevos dispositivos.

En el siguiente cuadro se muestra una línea del tiempo, elaborada por Goldman Sachs Global Investment Research, de las principales inversiones en realidad aumentada realizadas por las grandes empresas de tecnología del mundo.

Company	Date	Details
Qualcomm	Jan-12	Raised seed funding for the mobile augmented reality startup Blippar
Google	Apr-12	Introduced augmented reality glasses, Google Glass, to the public
Sony	Mar-14	Sony announces Project Morpheus, later renamed PlayStation VR
HP	Mar-14	Launched Aurasma 3.0, an augmented reality platform that it acquired through Autonomy
Facebook	Mar-14	Acquired Oculus, a virtual reality startup, for \$2bn
Samsung	Sep-14	Revealed its own head-mounted display, Samsung Gear VR, partnering with Oculus
Google	Oct-14	Invested \$542mn in the startup Magic Leap
Intel	Apr-15	Invested in Series A funding for the virtual reality startup WorldViz
Apple	May-15	Reportedly acquired Metaio, an augmented reality software maker
Disney	Sep-15	Led a \$65mn funding round in Jaunt, a VR content startup
Microsoft	Oct-15	Acquired Havok, a 3D physics engine used for videogames
Comcast & Time Warner	Nov-15	Participated in a \$30.5mn funding round for NextVR, which captures live events in VR
Apple	Nov-15	Acquired Faceshift, a facial recognition capture and animation company
Fox	Jan-16	Acquired minority stake in Osterhout Design Group, a VR/AR HMD maker

Fuente: Goldman Sachs Global Investment Research

Según CB Insights, una firma de estudios de mercado, 49 compañías de RA han asegurado acuerdos de financiación en la primera mitad del 2017, lo que implica un incremento interanual del 75%.

Desde 2014 Google ha estado desarrollando su plataforma Tango, que da a los dispositivos móviles conciencia del espacio. A fines del 2016, Lenovo lanzó el Phab 2 Pro a US\$ 500, el primer teléfono preparado para Tango. Usando múltiples cámaras y sensores avanzados que siguen el movimiento, el Phab 2 crea mapas en 3D a partir de imágenes bidimensionales. Si se apunta la lente del teléfono al living Tango sabrá que la lámpara está dos metros a la izquierda del sofá. Entonces se puede usar una *app* optimizada con Tango para ver como se ve entre ellos una mesita ratona virtual. El segundo teléfono preparado para Tango, el Asus Zenfone AR, está llegando al mercado. Con la llegada de ARKit a iOS 11, millones de dispositivos pueden ofrecer experiencias de realidad aumentada que traspasan la pantalla. ARKit permite a los desarrolladores crear fácilmente aventuras de realidad aumentada que integran objetos virtuales en el mundo real. Es notorio que Apple comúnmente aguarda hasta que haya

madurado una tecnología - y los consumidores están preparados - para incorporarla a sus productos.

En los últimos años, hemos sido testigos del avance de la realidad aumentada prácticamente sin darnos cuenta de ello. Snapchat y Pokémon Go son solo algunos ejemplos de aplicaciones que utilizan millones de personas a diario, sin percatarse de la tecnología que habilita su funcionamiento. La realidad aumentada permite interactuar con el mundo real de forma directa. Por eso, Pokémon Go se hizo tan popular: permite disfrutar de las ventajas del mundo virtual sin perder la conexión con el mundo real. Por su parte, Snapchat e Instagram ofrecen a sus usuarios distintos filtros o máscaras de reconocimiento facial que se posicionan virtualmente sobre el rostro del usuario, alterando por unos segundos la realidad física.

Otro caso de realidad aumentada puede experimentarse con las nuevas cajas de Lego: las mismas despliegan una imagen en 3D del contenido de la caja, incluyendo animaciones o videos en algunos casos. La idea es que cuando los niños van a la tienda, acercan la caja a la cámara que estará instalada allí y pueden ver la imagen de cómo se verá el juguete una vez armado. Converse también utiliza la realidad aumentada en su aplicación para smartphones, desde la cual los usuarios pueden probarse distintos modelos de zapatillas, como si estuvieran en una tienda física.

Estos son solo algunos casos de uso existentes de la realidad aumentada, que nos permiten vislumbrar las posibilidades que genera esta tecnología, si es bien utilizada, entendiendo qué es lo que el consumidor necesita y cuál es la necesidad que tiene en cada caso. Tanto la realidad aumentada como la virtual tienen el potencial, no solo de crear nuevos mercados, sino de revolucionar los ya existentes.

Goldman Sachs Global Investment Research, en su informe “Profiles in innovation: Virtual & Augmented Reality” (2016), estimó tres posibles escenarios del futuro del mercado para estas tecnologías en el año 2025; uno base, uno optimista y otro pesimista. El escenario base estima un mercado de 80 billones

de dólares (45 en hardware y 35 en software). Este escenario base asume que los dispositivos de realidad aumentada y virtual ganan popularidad a medida que esta tecnología mejora con el tiempo, pero está limitada por la movilidad y duración de la batería. Principalmente por esta razón, los casos de uso se limitarían a aquellos donde una gran movilidad no sea necesaria, por ejemplo, dentro del hogar o la oficina. Para tener noción del tamaño que representa este mercado, la estimación del mercado del hardware de realidad aumentada y virtual es comparable al mercado actual de tablets (65 billones de dólares).

2.2 Análisis de mercado

El crecimiento del mercado del mueble y de los artículos de decoración de interiores está directamente relacionado con la economía de un país y el consumo de la población. Al ser bienes considerados como “de lujo” y no de necesidad básica, y generalmente representar un alto porcentaje del ingreso de las personas, ante una situación de crisis, el consumo de los mismos destinado a situaciones de renovación o remodelación del hogar se retrae. Sin embargo, una baja en el costo de los insumos, materias primas y mano de obra involucrados en la fabricación de muebles y objetos de diseño y decoración podría hacer estos bienes más accesibles para los distintos segmentos de la población, y resultar en un consumo más inelástico ante situaciones de recesión económica.

En cuanto a la comunicación en la categoría, los medios predominantes en este mercado son principalmente los medios gráficos, con predominancia de diarios y revistas - existe una gran variedad de revistas especializadas en arquitectura y decoración - y redes sociales.

El e-commerce en la Argentina muestra desde el 2014 un crecimiento interanual promedio del 57,6%, teniendo su máximo en el 2015, donde creció un 70% en comparación al año anterior. A su vez, según datos brindados por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), la categoría de Electrodomésticos

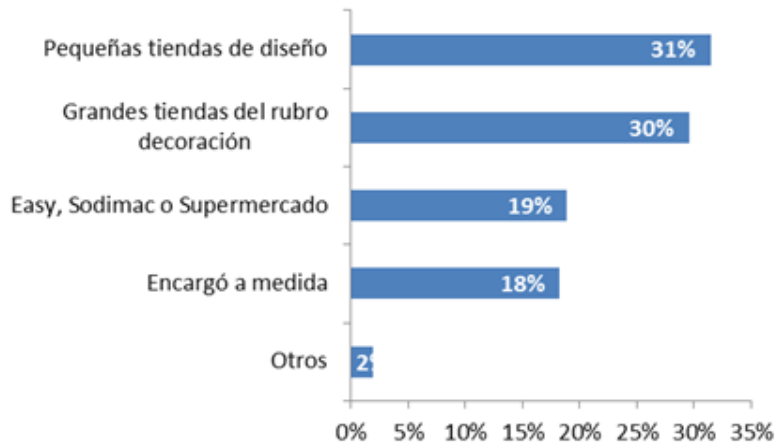
creció en promedio un 46% en el mismo período de tiempo, y la categoría de Artículos para el Hogar muestra un crecimiento promedio del 88% en el transcurso de los cuatro años que se consideran, siendo el 2016 su momento de auge, con un 125% de crecimiento en comparación al año anterior. Considerando que la inflación para el año 2017 informada por el INDEC fue del 24,8%, si aislamos este factor del crecimiento que sufrió el comercio electrónico, podemos concluir que el crecimiento real del último año fue del 27,4%.

	2015	2016	2017	Promedio
e-Commerce Total	70,1%	50,5%	52,2%	57,6%
Electrodomesticos (línea blanca y marrón)	75,9%	50,3%	11,2%	45,8%
Artículos para el hogar	N/A	124,7%	51,1%	87,9%

Si analizamos la facturación de las categorías durante el mismo período, podemos observar que estas categorías representan en promedio el 16% de la facturación total del mercado online en cada año.

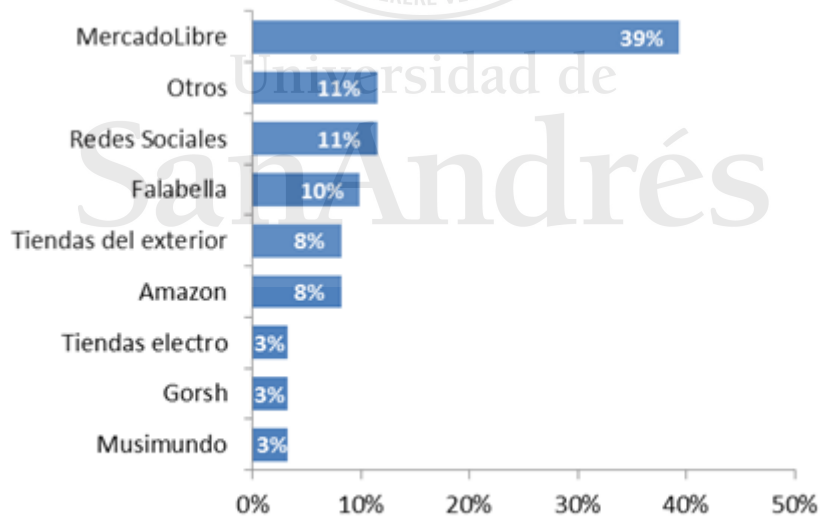
	2014	2015	2016	2017
e-Commerce	\$ 40.110	\$ 68.240	\$ 102.700	\$ 156.300
Electrodomesticos (línea blanca y marrón)	\$ 3.100	\$ 5.453	\$ 8.196	\$ 9.115
Artículos para el hogar (muebles y decoración)	N/A	\$ 4.251	\$ 9.552	\$ 14.430

Durante el mes de septiembre de 2017 se llevó a cabo una encuesta online con el objetivo de conocer los hábitos de consumo del mercado en lo referente a decoración, diseño de interiores y compra de mobiliario. La muestra se obtuvo mediante un criterio probabilístico aleatorio simple, resultando en un tamaño final de 87 participantes. Todas las preguntas que se hicieron fueron cerradas, con posibilidad de respuestas tanto únicas como múltiples. En esta encuesta, donde 77 de ellos indicaron haber comprado muebles u objetos de decoración al menos una vez, se analizaron los principales lugares donde se realizaron estas compras. La opción más mencionada fue la de pequeñas tiendas de diseño, ferias o diseñadores independientes (31% del total de menciones), seguido por grandes tiendas de decoración, como Falabella, Della Casa y Garbarino (30%).



Pregunta: ¿Dónde realizó la/s compra/s?

Además, entre aquellos que afirmaron haber realizado alguna compra de este rubro de forma online, se indagó sobre las plataformas utilizadas. De esta forma, podemos observar que MercadoLibre lidera ampliamente las menciones, alcanzando un 39% de las mismas. Las demás de las menciones se encuentran bastante atomizadas, con una participación interesante de las redes sociales y tiendas online de marcas independientes.



Pregunta: ¿En qué plataforma online realizó la compra?

2.2.1 Dimensionamiento

Según el último Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas de 2010, en la República Argentina viven alrededor de 40 millones de personas, de las cuales 36,5 millones viven en áreas urbanas. A la vez, de acuerdo al estudio sobre la Evolución del NSE en la Argentina entre 2014 y 2012 elaborado por la Sociedad Argentina de Investigadores de Marketing y Opinión (SAIMO), el 6,2% de la población corresponde al NSE ACB1, un 18,1% al nivel C2, un 30,6% al C3, y un 45,1% se distribuye entre los niveles D1/D2E. En esta oportunidad, nos enfocaremos en los primeros tres niveles con mayor NSE, abarcando 20 millones de personas.

Por otro lado, según un estudio realizado por Kantar IBOPE Media Argentina en el 2016, el 60% de los argentinos declaró poseer un teléfono inteligente, donde el crecimiento estuvo impulsado principalmente por los sectores de ingresos económicos menores y por los adultos mayores en el rango de los 65 a los 75 años. De estas 12 millones de personas, el 70% es usuario activo de redes sociales, según el Observatorio de Internet en Argentina, mientras que 5 personas de cada 10 encuestadas afirman haber realizado al menos una compra online en los últimos 6 meses, según el Informe Anual del 2017 de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

Considerando estos estudios previamente mencionados, el tamaño total de nuestro mercado en Argentina es de más de 4 millones de personas.

Población Total Argentina		40.117.096
Población Urbana		36.517.332
ABC1	6,2%	2.264.075
C2	18,1%	6.609.637
C3	30,6%	11.174.304
		20.048.015
Penetración de Smartphones	60,0%	12.028.809
Uso de RRSS	70,0%	8.420.166
Penetración de e-Commerce	49,0%	4.125.882

Fuente: Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas de 2010 (INDEC), Evolución del NSE en la Argentina entre 2014 y 2012 (SAIMO), Kantar IBOPE Media Argentina (2016), Informe Anual 2017 (Kantar TNS para CACE)

2.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas de la industria

Clientes

Por un lado, los usuarios finales de la aplicación se encuentran dispersos en el mercado, por lo que no tienen poder de negociación con respecto al precio o distribución del servicio. Por otro lado, los diseñadores de interiores se encuentran nucleados en la DArA (Diseñadores de Interior Argentinos Asociados), una asociación sin fines de lucro, constituida para desarrollar y promover la temática afín al Diseño y la Decoración de Interiores. Algunos de los objetivos de esta Asociación son consensuar y establecer opciones para el mejor desarrollo de los intereses culturales, ambientales, económicos y financieros; establecer relaciones con organizaciones afines, públicas o privadas, nacionales o internacionales, vinculadas con la profesión; y crear y desarrollar áreas de docencia, investigación y análisis, entre otros. Sin embargo, no se identifica un fuerte poder de negociación por parte de esta Asociación, cuyo foco está puesto principalmente en la promoción de la profesión.

Proveedores

El desarrollo de la aplicación se tercerizará en un proveedor especializado en programación mobile. Para el mismo, se elaborará un documento con los requerimientos, y se firmará un contrato que ambas partes deberán cumplir. De todos modos, al ser un jugador fundamental en el desarrollo del negocio, se deberá cuidar la relación con él a largo plazo.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que Augment abrió en el 2017 una oficina en Argentina, con el objetivo de captar nuevos clientes que utilicen su plataforma. Esta empresa se dedica a ofrecer desarrollos de Realidad Aumentada mediante un kit de implementación bastante sencillo. Si bien esta funcionalidad estará disponible en una fase más avanzada del proyecto, habrá que ir monitoreando

la adopción de esta tecnología por parte de las grandes empresas de decoración y muebles ya que, de hacerlo, no tendrán interés en publicar sus productos en nuestra aplicación para sumar esta funcionalidad. Si bien la parte principal de la aplicación de compartir proyectos y reseñas de productos con la comunidad de usuarios se mantendría, la posibilidad de ver los productos con realidad aumentada en el ambiente perdería valor.

Nuevos entrantes

Los principales obstáculos que se identifican en esta clase de proyectos son relacionados a la creación de la red de usuarios, ya que los costos de desarrollo son cada vez menores. Es por esta razón que tiene mucho valor ser el primero en entrar en el mercado, y si no se es el primero, se debe ofrecer un diferencial muy grande, difícil de imitar por otros competidores.

En su artículo "Pipelines, Platforms and the New Rules of Strategy", Van Alstyne (2016) afirma:

La fuerza motriz detrás de la economía de Internet es la demanda de las economías de escala, también conocido como efectos de red. Estos son mejorados por tecnologías que crean eficiencias en redes sociales, agregación de demanda, desarrollo de aplicaciones y otros fenómenos que ayudan a las redes a expandirse. En la economía de Internet, las empresas que alcanzan un mayor "volumen" que los competidores (es decir, atraen a más participantes en la plataforma) ofrecen un valor promedio más alto por transacción. Esto se debe a que cuanto más grande es la red, mejores son las coincidencias entre la oferta y la demanda y más ricos los datos que se pueden utilizar para encontrar coincidencias. Una escala mayor genera más valor, lo cual atrae a más participantes, lo que genera más valor - otro círculo virtuoso de retroalimentación que produce monopolios.

Es principalmente por esta razón que Google, eBay, Alibaba y Facebook, tienen el valor y poder de liderazgo que tienen: básicamente porque concentran la gran mayoría de los usuarios de su industria.

Sustitutos

Los productos o servicios que se identifican como sustitutos son todos aquellos que permitan la exploración y descubrimiento de productos para el hogar y ofrezcan inspiración sobre estilos y tendencias. Entre ellos identificamos a Pinterest, Amazon Spark y MercadoLibre.

Pinterest surge en el 2010 como una plataforma para compartir imágenes que permite a los usuarios crear y administrar, en tableros personales temáticos, colecciones de imágenes como eventos, intereses, hobbies y mucho más. Su atractivo consiste en ofrecer un espacio para coleccionistas, donde se puede encontrar desde indumentaria hasta gadgets tecnológicos. Desde su lanzamiento se ha posicionado como el lugar más frecuentado para buscar inspiración en todo lo referente a moda, decoración y lifestyle. Además, con el auge del DIY (Do It Yourself, o Hágalo Usted Mismo), es muy común encontrar tutoriales de todo tipo y categoría. En octubre de 2016, la red social contaba con 150 millones de usuarios activos por mes. A principios de 2017, Pinterest lanzó su nueva herramienta Lens, la cual permite hacer búsquedas visuales, usando la inteligencia artificial para detectar objetos en el mundo real y relacionarlos con su base de datos. Pinterest Lens es básicamente una especie de Shazam para objetos, y aunque aún se encuentra en su fase beta, es capaz de reconocer muebles, comida e incluso el cielo estrellado, mostrando automáticamente imágenes que estén relacionadas. Otra herramienta que incorporó la red social es Shop the Look: identifica los objetos en los pines para ofrecer enlaces con los productos relacionados que se pueden adquirir en línea.

En julio de 2017, Amazon lanzó Spark, una nueva red social con la cual busca que sus miembros compartan imágenes e historias sobre sus compras y productos que les gustan, así como ideas que puedan servir de inspiración para otros clientes. Es un espacio para descubrir publicaciones de personas que

comparten los mismos intereses. Spark opera de manera muy similar a Instagram y Pinterest: permite publicar fotografías y videos, y en ella se pueden etiquetar los productos que aparecen en sus publicaciones (y que están a la venta en Amazon), buscando facilitar que quienes vean esas publicaciones y se interesen por ellos puedan hallarlos inmediatamente y comprarlos en la plataforma. Si bien actualmente la aplicación está disponible solamente para miembros del servicio Prime en Estados Unidos, existe la posibilidad de que Amazon expanda su alcance a la Argentina u otros países de Latinoamérica.

MercadoLibre es una empresa argentina dedicada a la compra y venta online entre usuarios fundada en 1999 con operaciones en 19 países de América Latina. Cotiza en la bolsa de valores de NASDAQ como MELI y, a febrero de 2018, cuenta con 211,9 millones de usuarios registrados, 10 millones de vendedores y 33,7 millones de compradores activos. En esta plataforma, sus usuarios pueden encontrar productos y servicios de todas las categorías, desde inmuebles y automóviles, a artículos para el hogar e indumentaria. Según su informe de resultados financieros para el cierre del año 2017, las ventas netas alcanzaron los US\$ 1398,1 millones, un 65,6% más que en 2016. Para julio de 2017, la empresa ya había superado en valor a YPF y Twitter.

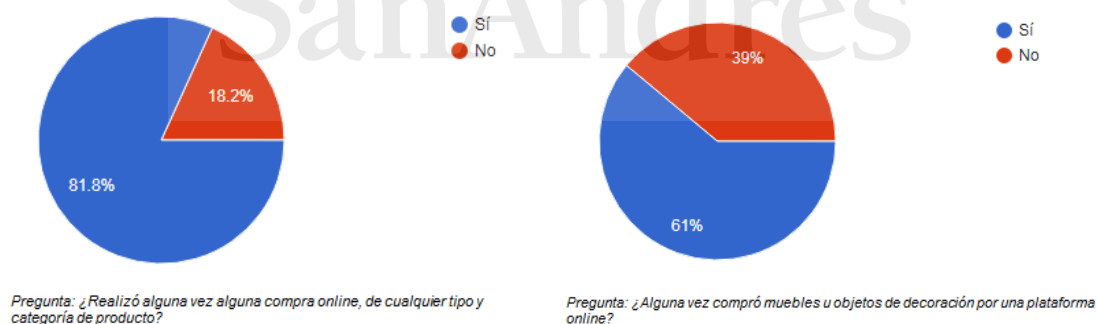
2.3 Análisis del Consumidor o Cliente

A grandes rasgos y generalizando a los segmentos de consumidores que serán nuestro target, la compra de muebles y objetos para la decoración del hogar se realiza con baja frecuencia. Los momentos de la vida más significativos que motivan estas compras son una mudanza, el nacimiento de un hijo, la ampliación del hogar o una remodelación. Por otro lado, no solo son compras menos frecuentes sino que además generalmente implican un gran desembolso de dinero. Por esta razón, la decisión de compra suele tomarse bien informado, comparando productos similares y buscando referencias y recomendaciones de otras personas. Una compra errónea, que no se adapte a las dimensiones del ambiente, o que no cumpla con las expectativas puede generar una gran

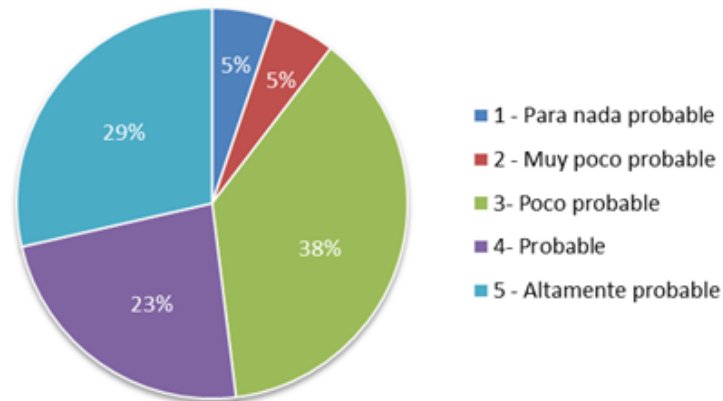
insatisfacción, a causa del esfuerzo que tomó todo el proceso de compra, y del que tomará el cambio del producto. Cabe destacar que en la Argentina la devolución del producto no es una práctica habitual, y que el cambio del mismo suele estar limitado en el tiempo y por el stock que haya disponible en el momento en la tienda.

Según una encuesta online realizada en septiembre de 2017 a 77 personas, principalmente residentes de AMBA, la principal incertidumbre de las personas ante la compra de muebles u objetos de decoración para el hogar es que el objeto no sea de buena calidad (63,6%), seguido de la imposibilidad de imaginar cómo quedará éste en el ambiente del hogar (39%). Las principales estrategias que los encuestados declararon que utilizan para reducir esta incertidumbre son pedir recomendaciones a familiares o amigos (45,5%) y buscar reseñas online del producto (37,7%).

Además, se puede observar una gran diferencia entre la adopción del e-commerce en general y la adopción del mismo para el rubro de muebles y artículos para el hogar. Mientras que un 82% afirma haber realizado alguna compra online en su vida, solo un 61% declara haberlo hecho dentro del rubro en cuestión.



Además, al momento de preguntarle a los encuestados qué tan probable era que consideren comprar muebles u objetos de decoración para su hogar de forma online, se identifica solo a un 10% como detractor de este medio.



Pregunta: Del 1 al 5, siendo 5 "altamente probable" y 1 "para nada probable", ¿qué tan probable es que considere comprar muebles o artículos de decoración para su hogar de forma online?

2.3.1 Segmentación

En primer lugar, con el objetivo de conocer a nuestro público objetivo, se procederá a desarrollar las variables del modelo de segmentación, para luego realizar el cruce de las mismas, de modo de obtener los distintos segmentos de mercado. Por último, se definirán los segmentos que serán considerados como target para el desarrollo de este negocio.

Nivel Socioeconómico (NSE) – Alto, Medio o Bajo.

Edad – rangos etarios: 25-34, 35-44, 45-54 y 55-64.

Adaptación a nuevas tecnologías

Nativos digitales: usan los medios digitales diariamente y los comprenden con facilidad; utilizan e-commerce y son early adopters de las nuevas tecnologías.

Usuario promedio: tienen buen uso de los medios digitales, usan redes sociales y home banking, de a poco le van perdiendo el miedo al e-commerce;

Reacios: no usan habitualmente medios digitales, son totalmente reacios a realizar cualquier transacción online (home banking, e-commerce, etc.)

principalmente por el miedo a lo desconocido (prefieren tener los comprobantes físicos firmados).

Apertura al e-commerce – Alto, Medio, Bajo

Localización geográfica

Grandes ciudades: ciudades con más de 500.000 habitantes.

Ciudades medianas: ciudades con entre 200.000 y 500.000 habitantes.

Ciudades chicas: ciudades con entre 2.000 y 200.000 habitantes.

Zonas rurales: localidades con menos de 2.000 habitantes.

Posibilidad/Facilidad de acceso a bienes durables

Alta: es común para ellos acceder a este tipo de bienes, no requieren de mayor esfuerzo económico,

Media: para este segmento, el acceso a bienes durables representa un esfuerzo económico, pero no está totalmente fuera de su alcance; tienen dinero para destinar a este tipo de bienes, pero tendrán que realocar recursos destinados probablemente a otros gastos para hacer frente a ellos; utilizan herramientas de financiación.

Baja: para este segmento significa realmente un esfuerzo el acceso a bienes durables, por lo que es algo muy aspiracional para ellos; una vez que compraron un objeto, no lo renuevan al poco tiempo.

Sensibilidad al precio

Alta: buscan descuentos y dedican tiempo a comparar precios y marcas antes de realizar una compra,

Media: buscan descuentos y comparan precios y marcas antes de realizar una compra, pero valoran más su tiempo, por lo que no le dedican demasiado tiempo a la investigación.

Baja: no se preocupan por comparar precios.

Interés en el diseño

Alto: buscan diseños originales y exclusivos, fanáticos de los diseñadores independientes; evitan las grandes tiendas masivas.

Medio: buscan diseño original para ciertos objetos, pero para otros optan por opciones más comunes.

Bajo: no les interesa el diseño, compran habitualmente en grandes tiendas masivas, con diseños estándar. Funcionales.

Identificación de Segmentos

	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	Segmento 5	Segmento 6
Caracterización	<i>Diseñadores y decoradores de interiores 3.0</i>	<i>Diseñadores y decoradores de interiores</i>	<i>Contrata decorador de interiores</i>	<i>Primera casa</i>	<i>Casa compartida / mudanza / ampliación / modernización</i>	<i>Establecidos</i>
NSE	N/A	N/A	Alto	Alto/Medio	Alto/Medio	Alto/Medio
Edad	25-34	45-64	45-64	25-34	35-44	45-64
Adaptación a nuevas tecnologías	Nativos digitales	Reacios	Reacios	Nativos digitales	Nativos digitales / Usuario Promedio	Usuario Promedio / Reacios
Apertura al e-commerce	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja
Localización geográfica	Ciudades grandes	Ciudades grandes	Grandes ciudades	Grandes ciudades	Grandes ciudades	Grandes y medianas ciudades
Facilidad de acceso a bienes durables	Alta	Alta	Alta	Media	Alta	Alta
Sensibilidad al precio	N/A	N/A	Baja	Alta	Alta/Media	Baja
Interés en el diseño	Alto	Alto-Medio	Alto-Medio	Alto-Medio	Alto-Medio	Media/Baja

Caracterización de los Segmentos resultantes

Segmento 1: Diseñadores y decoradores de interiores 3.0

Este segmento se caracteriza por estar compuesto por jóvenes diseñadores y decoradores de interiores, con una gran apertura a la adopción de nuevas tendencias. No tienen miedo de innovar con materiales poco tradicionales y apuestan a nuevos diseñadores independientes. Entienden el poder de las redes sociales, por lo que es frecuente descubrir sus cuentas de Instagram o Facebook, donde comparten con sus seguidores noticias sobre tendencias, productos, tiendas, y sobre todo, muestran el “antes y después” de proyectos en los que trabajaron.

Segmento 2: Diseñadores y decoradores de interiores tradicionales

En este segmento encontramos principalmente mujeres de entre 45 y 64 años, “señoras bien”, que brindan servicio de diseño y decoración de interiores; sus principales clientes, son aquellos del segmento 3. Suelen trabajar con proveedores tradicionales de tapicería, muebles, etc., generalmente de renombre y trayectoria en el rubro, lo que resulta en presupuestos caros. Su método de trabajo no suele incluir el uso de la tecnología, como la elaboración de renders o imágenes que le muestren al cliente la propuesta finalizada antes de realizarla.

Segmento 3: Contratadores de decoradores de interiores

En este segmento encontramos a parejas de entre 45 y 64 años, con su familia ya consolidada y economías estables; habitualmente solo trabaja el hombre de la pareja. Aprecian el arte y el diseño, y su hogar es un fiel reflejo de esto. Suelen cambiar la decoración con frecuencia, o hacer grandes remodelaciones en sus hogares. Para esta tarea, contratan decoradores de interiores que se encargan de absolutamente todo el proyecto: hacer una selección previa de muebles y objetos decorativos, relación con proveedores y coordinación con los mismos.

Segmento 4: Primera casa

Este segmento de clientes está compuesto principalmente por jóvenes de entre 25 y 34 años que se independizan del hogar familiar. Su presupuesto es limitado, por lo que suelen vivir en departamentos pequeños (uno o dos ambientes). Todos los gastos relacionados al equipamiento del hogar significan un gran desembolso, por lo que suelen hacer compras muy informadas, buscan promociones, utilizan opciones de financiación, y efectúan las compras en un período de tiempo prolongado. Una compra errada o que no cumpla con sus expectativas puede significarles un gran problema. Si bien es normal que al principio utilicen muebles prestados, debido a su dificultad para comprar todo lo necesario antes de mudarse, suelen estar interesados en el diseño y buscan que su hogar refleje su personalidad y estilo propio. Siguen a decoradores de interiores en las distintas redes sociales para buscar inspiración y datos útiles que puedan implementar ellos mismos, ya sea para comprar o hacer con sus propias manos.

Segmento 5: Casa compartida / mudanza / ampliación / modernización

Este segmento está compuesto principalmente por hombres y mujeres de entre 35 y 44 años que se mudan a su segundo hogar, ya sea porque pasan a convivir con su pareja o porque deciden mudarse a un espacio más amplio. Este cambio incluye en muchos casos la construcción de la primera casa, y como contemplan la posibilidad de tener hijos, suelen invertir en más ambientes de los que necesitan actualmente. Esta situación les da la posibilidad de redecorar su nuevo hogar, ya con un mayor presupuesto para dedicar a la misma. Suelen comprar productos de buena calidad, ya que no es normal que cambien la decoración con frecuencia; en el caso de este segmento la calidad y durabilidad de los bienes pesa más que el precio.

Segmento 6: Establecidos

En este segmento encontramos a parejas de entre 45 y 64 años, con su familia ya consolidada e ingresos fijos. Por lo general, trabajan tanto los padres como

los hijos, a partir de los 20 años. Este grupo no suele remodelar su hogar con frecuencia, o cambiar el estilo de sus ambientes, y cuando lo hacen, es por una cuestión meramente funcional y no estética. No contratan diseñadores de interiores, pero sí hacen encargos a medida de distintos rubros (carpintería, tapicería, etc.).



Universidad de
San Andrés

2.4 Análisis Competitivo

Analizando el mercado argentino, en el 2018 aún no existe un producto similar al propuesto, que combine un catálogo de productos con una comunidad de usuarios que la nutra con sus comentarios, contenido, reseñas y valor agregado (como formas de uso de sus productos, etc.). Además, si bien el comercio electrónico en el rubro de la decoración y muebles para el hogar está creciendo, ninguna tienda online cuenta con la posibilidad de visualizar los productos de sus catálogos en el ambiente real a través de la realidad aumentada. Un posible competidor sustituto pueden ser aquellos diseñadores de interiores con buen dominio de herramientas de diseño y que tengan las habilidades y posibilidad de crear renders con sus propuestas de decoración, por lo que no necesitarían utilizar nuestra aplicación para ello. Un servicio similar es ALBA Visualizer, un simulador de ambientes que permite probar distintos colores de pinturas en las paredes del hogar para ayudar al cliente a elegir el que se ajusta mejor a sus preferencias antes de comprarlo.

MercadoLibre puede considerarse un competidor puesto que ofrece una gran variedad de productos para el hogar, en todas sus categorías: desde construcción hasta decoración. En este sitio, los usuarios pueden hallar lo que necesitan y recibirlo como y donde prefieran. Sin embargo, MercadoLibre no está posicionada como una tienda de decoración e inspiración, sino más bien como un sitio generalista de compra y venta de productos nuevos y usados, de tiendas oficiales y de particulares, donde no se fomenta la relación entre usuarios.

Si ampliamos el horizonte competitivo y analizamos el mercado internacional, descubrimos que existen aplicaciones con objetivos similares, que buscan ayudar a los usuarios a descubrir tendencias e inspiración para la decoración de su hogar. Entre ellos, destacamos a Pinterest y Amazon Spark, por su poder de sustituir a nuestra aplicación y factibilidad de operación en Latinoamérica. Ambos competidores son empresas establecidas, con años de experiencia en su industria, y una gran red de usuarios activos mensualmente. Amazon cotiza en la bolsa de NASDAQ, y está valuada en US\$ 440 mil millones, superando a

empresas como Facebook y Walmart. Por su parte, Pinterest está valuada en US\$ 12.300 millones, luego de haber recibido US\$ 150 millones en su última ronda de financiación. Tanto Amazon como Pinterest son empresas reconocidas mundialmente, figurando entre el Top 5 en sus respectivas industrias, ya sea retail online o redes sociales. Por esta razón, los usuarios de estas plataformas confían en ellas, ya que cuentan con el respaldo de compañías multinacionales, que crecen año a año e innovan continuamente lanzando nuevas funcionalidades o unidades de negocio.

Por otro lado, no se puede dejar de mencionar aplicaciones de nicho en el mercado internacional, que son pioneros en el uso de la realidad aumentada para facilitar el descubrimiento de productos que, si bien no se identifican como competencia directa debido a la dificultad de trasladar sus operaciones al país, deben analizarse como ejemplos de tendencia en la industria.

En primer lugar, IKEA ya incorporó la funcionalidad de realidad aumentada a su catálogo digital aproximadamente en el año 2014; y, con la actualización del sistema operativo de los dispositivos de Apple, el iOS 11, lanzó junto a este su aplicación IKEA Place. Con esta nueva aplicación, los clientes que quieren decorar su hogar con los muebles de IKEA, pueden ver cómo quedarán en su casa antes de comprarlos en sus teléfonos móviles o tablets. Este proceso favorecerá al momento de elegir el estilo, el tamaño e incluso el color más adecuado a las necesidades de cada cliente y saber si es el producto correcto para añadir al carrito de compras online. Según la compañía con sede en Suecia, al obtener acceso a la tecnología de Apple y su conocimiento especializado en el ámbito de la realidad aumentada, IKEA espera ganar velocidad en el desarrollo de nuevas herramientas innovadoras para sus clientes. Además afirman que "las plataformas de hardware y software de Apple proporcionan la estabilidad necesaria para crear una gran experiencia y han resuelto obstáculos técnicos que ayudan a hacer de la realidad aumentada una herramienta más accesible a la hora de tomar decisiones de compra en la vida real". Sin embargo, la aplicación de IKEA está limitada a los productos que ofrecen en sus tiendas y no cuenta con una comunidad que pueda compartir cómo se ve el objeto

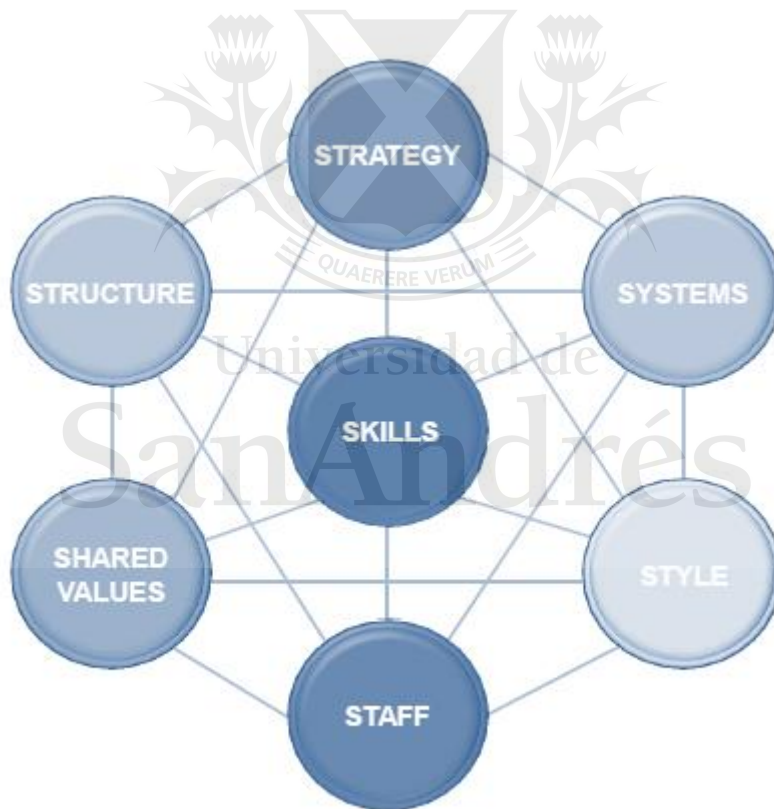
seleccionado en los distintos ambientes, ni cómo combinarlo con los demás existentes.

Otro jugador en el mercado internacional es iStaging, una startup taiwanesa con foco en la realidad virtual y aumentada. En el 2016, iStaging lanzó su aplicación para diseño de interiores con realidad aumentada. Pixers, una empresa fabricante de papeles y láminas decorativas para paredes, se asoció con iStaging para ayudar a los decoradores a personalizar los interiores de sus hogares aprovechando la potencia de la tecnología de realidad aumentada Tango de Google. La aplicación de iStaging es una de las aplicaciones seleccionadas preinstaladas en el teléfono Phab 2 Pro de Lenovo. La aplicación ofrece acceso a 10.000 productos de Pixers y combina lo mejor de la personalización de diseño de interiores con un dispositivo listo para Tango. Tras haber probado la aplicación, la misma no ofrece una visualización de buena calidad de los productos ni ofrece un aspecto real, sino que son diseños virtuales, que se asemejan a un render más que a una fotografía.



2.5 Análisis Interno

Para describir la organización que estará a cargo del desarrollo del negocio y del presente plan de marketing, se utilizará el modelo de las 7 "S" de McKinsey. Si bien se trata de una empresa que no funciona como tal actualmente, creo que es oportuno realizar igualmente el análisis de cómo debería ser la misma idealmente, aplicando el modelo mencionado. El mismo indica que en todas las empresas hay siete áreas que afectan el desempeño, y que es necesario buscar un equilibrio entre ellas para que este sea el mejor posible. Aplicar el modelo significa buscar las relaciones que hay entre cada uno de los elementos con respecto a los demás, y analizar si la situación resultante es la deseada para la organización.



STRATEGY - ESTRATEGIA

La estrategia del negocio es lograr ser la aplicación elegida por nuestro mercado de nicho para sus tareas de diseño y decoración de ambientes. Buscaremos

alcanzar este objetivo mediante el constante desarrollo de nuevas funcionalidades y mejora continua de las existentes. Confiamos en que ofreciendo un servicio de primera calidad nuestros clientes serán nuestros principales embajadores, permitiéndonos penetrar el mercado. Para lograr esta confianza por parte de nuestros clientes, el foco estará puesto en escuchar sus comentarios y sugerencias para conocer sus necesidades y así poder ofrecer el servicio que buscan.

STRUCTURE - ESTRUCTURA

Para definir la estructura con la que comenzará a operar la compañía, deberemos tener en cuenta qué actividades son fundamentales para alcanzar nuestros objetivos, qué decisiones deben tomarse para lograrlos, y cuáles y cómo deben ser las relaciones entre las personas.

Inicialmente, se planteará una estructura funcional sin muchos niveles jerárquicos para facilitar el proceso de toma de decisiones en un ambiente cambiante y dinámico. Existirán cinco áreas funcionales, reportando directamente a la Dirección General: Producto, Marketing y Ventas, Administración, IT y Analytics.

En primer lugar, el área de Producto será la encargada de gestionar el ciclo de vida de la aplicación y sus funcionalidades; determinará el roadmap a seguir en función de las necesidades de mercado. Dentro de éste área encontraremos los departamentos de Growth Hacking, responsable de alcanzar el crecimiento de usuarios necesario, e Investigación de Mercado, responsable de identificar las necesidades de nuevas funcionalidades y posibles problemas de los clientes.

El área de Marketing y Ventas será la encargada de generar la base de comerciantes que publiquen sus productos en la aplicación y de embajadores de la marca (diseñadores, blogueros, etc.). Dentro de ésta área se encontrarán los departamentos de Publicidad y Medios, Marketing Digital y Redes Sociales,

Relaciones Públicas y Prensa, y los Key Account Managers, encargados de la gestión, seguimiento y soporte de sus clientes.

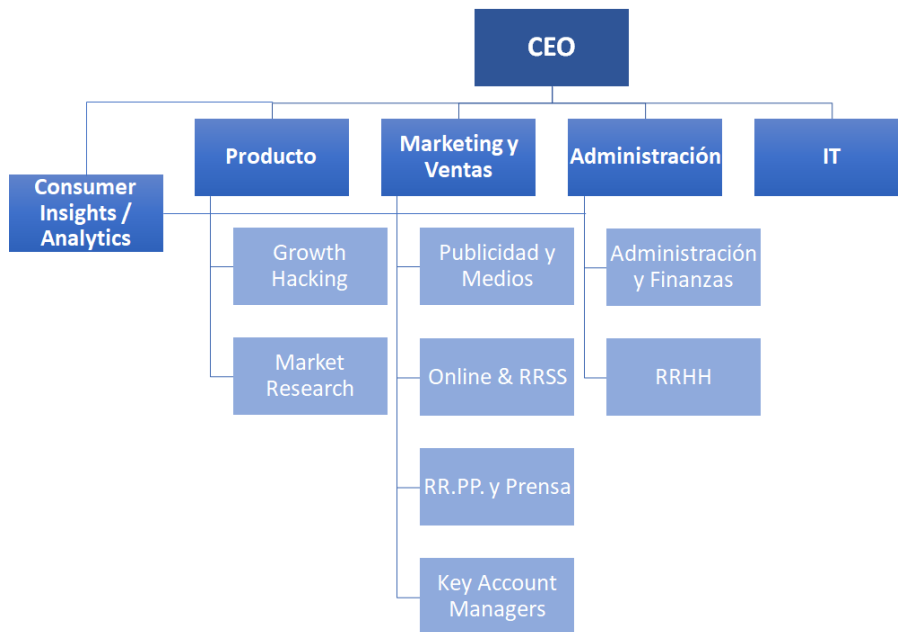
Como toda empresa, es necesario contar con un área de Administración desde donde se asegure que todo esté en orden para el correcto funcionamiento de la misma. Desde aquí se llevarán a cabo todos los procesos administrativos de Finanzas y Recursos Humanos. Los servicios legales e impositivos serán tercerizados a estudios especializados en la materia.

El área de IT estará compuesto por un líder de proyecto y un pequeño equipo. Ya que el desarrollo estará tercerizado en un proveedor externo, este equipo será responsable de monitorear el correcto funcionamiento de la aplicación y de coordinar con el proveedor las correcciones y actualizaciones que deban ser llevadas a cabo.

Por último, el área de Analytics o Consumer Insights será la responsable de analizar el comportamiento de los clientes y el uso que dan a la aplicación para, con ello, poder determinar cuáles son las mejoras o modificaciones que se deben hacer al producto. Ésta área es transversal a todas las anteriores y presta servicio a cada una de ellas.

Cada una de estas áreas tendrá sus propios objetivos y metas, por las que deberá velar. Sin embargo, y con la intención de asegurar la cooperación y sinergia entre toda la compañía, se establecerán objetivos comunes a todas las áreas. De esta forma, las decisiones serán tomadas en conjunto, ya que podrían afectar los objetivos de una u otra.

Todos los equipos estarán ubicados físicamente en un mismo espacio para facilitar e incentivar la sinergia entre ellos, a excepción de los Key Account Managers que estarán en proximidad con los potenciales clientes para nutrir la relación con ellos.



Systems - Sistemas de Dirección

Por sistemas se entiende a todos los procesos y procedimientos que permiten que la organización funcione correctamente, entre los que se encuentran los sistemas de control de administración, medición de performance y sistemas de recompensa, planeamiento, presupuestación, etc.

Como se mencionó anteriormente, cada departamento y, por ende, cada empleado, tendrán objetivos y metas específicas a su puesto y función. Con el fin de acompañar a cada colaborador en su trabajo y en su desarrollo profesional, se ofrecerá la capacitación necesaria sobre temas específicos y de actualización. Además, cada área tendrá un presupuesto asignado por el que deberá rendir cuentas al final de cada período.

Staff - Personal

Inicialmente, se estima un equipo de 14 personas con formación académica y experiencia previa en puestos similares. Se priorizará contar con personas proactivas, interesadas en el mundo digital y en constante búsqueda de los

últimos avances dentro de su rubro. Se busca que el equipo esté dispuesto a colaborar con los demás, sin tener miedo de hacer tareas que no correspondan a su puesto con el objetivo de colaborar en el cumplimiento de las metas. Todos los empleados deberán tener un gran interés por el servicio al cliente y una especial motivación por buscar siempre la forma de facilitarles el trabajo.

Al ingresar en la compañía, todas las personas recibirán una capacitación al detalle sobre el funcionamiento de la aplicación y la razón de ser detrás de cada una de las funcionalidades que se ofrecen a los clientes. Es fundamental que todos los empleados conozcan a la perfección el producto para el que están trabajando y que ayudarán a crear y hacer crecer.

Skills - Habilidades / Capacidades

Las habilidades fundamentales que debe tener la empresa es la capacidad de identificar las necesidades de sus clientes y trabajar en equipo para lograr la mejor forma de ofrecerles una solución.

Style - Estilo de Dirección

La toma de decisiones en esta empresa será participativa, principalmente basada en evidencia analítica o respaldada por estudios de mercado. Sin embargo, también serán bienvenidas las corazonadas, siempre y cuando puedan probarse para poder medir sus resultados. En pos de intentar obtener este tipo de insights que lleven a mejoras en el producto, se alentará que nuestros empleados mantengan conversaciones informales con clientes y anunciantes.

Shared Values - Valores Compartidos / Cultura

Los valores compartidos son los valores y las aspiraciones que unen a una organización alrededor de un propósito común. Se trata de la convicción de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir alcanzar nuestra meta. Estos valores son criterios que utilizamos para la toma de decisiones, es por eso que determinan lo que es importante para las personas involucradas. Son importantes para que un negocio tenga éxito a largo plazo porque indican cómo debemos actuar para preservar la identidad corporativa e identifican las prioridades para el bien de la empresa. De este modo, mientras mayor sea la interrelación entre los valores personales y los de la organización mejor consolidados serán los valores compartidos.

Como valor ético-social, se destaca la vocación de servicio y ayuda a los demás, reflejadas tanto en buscar opciones para facilitarle el trabajo a nuestros usuarios, como en ayudar a nuestros anunciantes a lograr un negocio exitoso mediante la publicación de sus artículos en la aplicación. Por otro lado, destacamos la solidaridad, de la cual es ejemplo la posibilidad de publicar gratuitamente sus productos a las organizaciones que nuclean a productores de comunidades autóctonas del país. Como valores ético-morales, se exigirá a cada uno de nuestros empleados ser honestos y respetuosos tanto con sus pares como con clientes y proveedores. Creemos que para lograr un buen ambiente laboral es fundamental confiar en la gente con la que trabajamos, por ello se pondrá especial atención al cumplimiento de estos valores en el día a día de la empresa.

2.6 Resumen: Análisis F.O.D.A.

Fortalezas

La principal fortaleza del presente proyecto es la propuesta en sí misma. La aplicación ofrece un servicio inexistente en la Argentina hasta ahora, brindando un espacio a sus usuarios donde pueden encontrar todo lo necesario para decorar sus ambientes. No se trata solamente de una red social ni de una tienda online de artículos de decoración; es ambas cosas. La aplicación desarrollada ofrece una propuesta robusta, que fomenta la interacción y relación entre usuarios. Esto es una gran ventaja, ya que genera una recurrencia a la aplicación más elevada que en un e-commerce, puesto que los usuarios no acuden solamente cuando desean comprar algún producto. Este modelo puede compararse con el funcionamiento de TripAdvisor: la plataforma ofrece opiniones y comentarios sobre más de 7,5 millones de alojamientos, compañías aéreas, experiencias y restaurantes que ayudan a sus usuarios a decidir dónde alojarse, cómo volar, qué actividades hacer y dónde comer. Además, secundariamente, TripAdvisor ofrece la posibilidad de contratar estos alojamientos y actividades a través de su propio sitio.

Otra ventaja de este servicio se encuentra en la disponibilidad de diseñadores y blogueros del mundo de la decoración participando activamente en la app, generando continuamente contenido relevante para el resto de los usuarios. Estas personalidades serán quienes inciten inicialmente a su red de seguidores a unirse a la aplicación. Lo que se buscará a través de esto es que los usuarios tengan una experiencia integral, donde puedan encontrar todo el mejor contenido curado por los mejores profesionales en un solo sitio.

Por otro lado, el modelo de negocios propuesto significa una fortaleza, ya que al tercerizar el desarrollo de la aplicación se reducen considerablemente los costos variables del proyecto, como empleados dedicados exclusivamente a esta tarea.

Oportunidades

A partir del Estudio Anual de Comercio Electrónico 2017 realizado por Kantar TNS para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), se identificó como la principal desventaja de la compra online la imposibilidad de ver y probar el producto antes de realizar la compra (64%, vs. 73% en 2016). Esto demuestra que hay una gran oportunidad para mejorar la presentación de los productos en el mundo virtual.

Por otro lado, el rubro Artículos para el hogar (muebles y decoración) ocupa el tercer puesto en el ranking de facturación online en el 2017 (9% de participación), evidenciando un crecimiento del 51% contra el año anterior. El quinto puesto es ocupado por el rubro Electrodomésticos (6% de participación y 11% de crecimiento). Además, según el estudio “Seguridad en Internet: la visión de los usuarios. Estado de situación 2016” realizado por D’Alessio IROL para CertiSur S.A., un 68% de los encuestados afirmó haber consultado el rubro “artículos para el hogar”, pero solo un 35% compró este rubro de forma online. Este gap en el funnel de conversión online representa una gran oportunidad para trabajar en mejorar la experiencia de los usuarios en el mundo virtual al momento de buscar estos productos.

Categoría - Rubro	Facturación				2017	
	2014 (MM)	2015 (MM)	2016 (MM)	2017 (MM)	Participación	Crecimiento
Pasajes y Turismo	9.990	17.310	25.580	43.640	28%	71%
Equipos y accesorios de audio/imagen. consolas, TI y telefonía	4.525	8.012	11.390	18.360	12%	61%
Artículos para el hogar (muebles, decoración)	-	4.251	9.552	14.430	9%	51%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza	2.520	3.591	6.858	12.090	8%	76%
Electrodomésticos (línea blanca y marrón)	3.100	5.453	8.196	9.115	6%	11%
Deportes	1.900	3.361	4.264	5.630	4%	32%
Entradas espectáculos y eventos	1.090	2.001	2.557	4.397	3%	72%
Indumentaria (no deportiva)	0.953	1.778	2.490	4.126	3%	66%
Accesorios para autos, motos y otros vehículos.	0.780	1.348	2.669	4.090	3%	53%
Cosmética y Perfumería	0.744	1.116	2.273	3.577	2%	57%
Infantiles	1.040	2.000	2.165	2.999	2%	39%
Artículos de oficina	0.840	1.444	2.055	2.099	1%	2%
Materiales y herramientas de construcción	-	0.325	1.135	1.995	1%	76%
Otros	5.689	9.663	12.560	18.460	12%	47%
Total B2C	36.310	61.860	93.760	145.000	93%	55%
C2C	3.800	6.381	8.945	11.300	7%	26%
Total B2C + C2C	40.110	68.240	102.700	156.300		52%

Comercio Electrónico: Facturación por Rubro. Fuente: Estudio Anual de Comercio Electrónico 2017. CACE, Kantar TNS.

Debilidades

Como toda nueva aplicación, la mayor debilidad se encuentra en la novedad y la dificultad de adopción masiva que enfrentan las nuevas redes sociales. El modelo de negocios se sustenta en la cantidad de usuarios recurrentes y el comportamiento de cada uno de ellos dentro de la aplicación. Como se mencionó anteriormente, el valor de una red social recae en las economías de escala generadas por su red de usuarios; cuanto mayor es esta red, mayor coincidencia entre oferta y demanda, lo cual incita aún más al crecimiento de la misma. Por ello, el principal desafío será el de obtener una red de usuarios lo suficientemente valiosa que incentive a los usuarios a participar en ella y genere hábito de consumo para asegurarnos su permanencia mes a mes.

Amenazas

Existe la posibilidad de que grandes cadenas de decoración (como Falabella, Della Casa, etc.) con gran volumen de productos, y alcance nacional, desarrollen su propia aplicación u opten por no publicar sus productos en la nuestra. Esto generaría falta de variedad en algunos rubros, y dificultad para ofrecer el uso de la aplicación en ciudades del interior, donde la oferta de pequeños comercios locales sea menor.

Por otro lado, los costos en los que debería incurrir cada comercio para publicar sus productos en la aplicación pueden llegar a resultar elevados para ciertos diseñadores independientes o pequeños comercios. Entre estos costos se encuentran las imágenes 3D de los productos y el fee de publicación. Además, de la mano de esta posible amenaza, también existe la posibilidad de que la calidad de las imágenes 3D no sea la esperada, causando que la funcionalidad de realidad aumentada no genere un impacto positivo en los usuarios.

En conclusión, el FODA funciona cuando las debilidades son disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades se ve reflejado al alcanzar los objetivos de marketing y la misión de la empresa. Con esto en mente, desarrollamos la siguiente matriz:

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS 1. Propuesta robusta 2. Modelo TripAdvisor 3. Servicio inexistente en Argentina 4. Participación activa de diseñadores y bloggers. 5. Modelo de Negocios	DEBILIDADES 1. Novedad 2. Dificultad de adopción masiva. 3. Obtención de red de usuarios activos
	OPORTUNIDADES 1. Espacio para mejorar la presentación de productos en el e-commerce. 2. Crecimiento de la categoría. 3. Gap funnel de conversión.	Estrategia FO (Maxi-Maxi) Posicionamiento como experto en el nicho.
AMENAZAS 1. No participación de grandes cadenas. 2. Costo de foto producto alto para tiendas.	Estrategia FA (Maxi-Mini) Foco en diseño independiente y original.	Estrategia DA (Mini-Mini) Evitar.

Universidad de
San Andrés

3. DESARROLLO DE ESTRATEGIA

3.1 Target

Esta aplicación tendrá como target a los segmentos 4 y 5 perfilados anteriormente, los cuales incluyen tanto a quienes buscan equipar su primer hogar, como a quienes se enfrentan al desafío de una mudanza o una ampliación. No se considerarán los segmentos con NSE bajo, reacios a las nuevas tecnologías, ubicados en zonas rurales y con baja posibilidad de acceso a bienes durables.

3.2 Estrategia de posicionamiento marcarío

Entendiendo que WeDeco no es una aplicación genérica, en la que estará interesada la totalidad de la población, es conveniente posicionarla dentro de un nicho, donde genere valor a los usuario dentro de la red. Para esto, se tendrá en cuenta lo propuesto por Metcalfe, quien afirma que el valor de una red es proporcional al cuadrado de la cantidad de usuarios dentro de ella. El principal objetivo de una red es conectar a sus usuarios, es por esto que el valor de la misma depende de ellos. Frecuentemente, la Ley de Metcalfe se explica utilizando el ejemplo de las máquinas de fax: una sola máquina es inútil, pero el valor de cada máquina aumenta con el número total de máquinas en la red, debido a que la cantidad total de personas con las que cada usuario puede enviar y recibir documentos aumenta. Del mismo modo, en las redes sociales, a mayor cantidad de usuarios, más valiosa se vuelve esta. En las redes de nicho, el valor es aún mayor, ya que las personas interconectadas comparten un interés común. De esta forma, es más probable encontrar a otro usuario interesado en la

decoración de interiores en WeDeco que en Facebook. Esta ventaja es sobre la cual debemos apalancar el posicionamiento de nuestra aplicación.

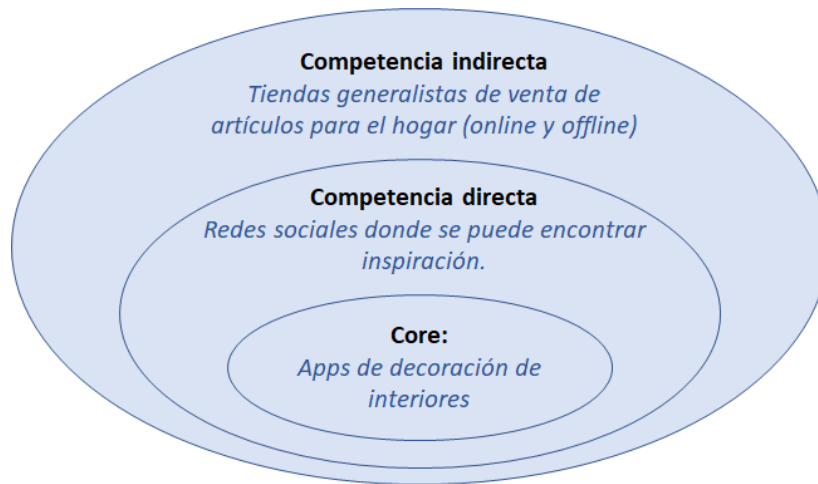
Mark E. Klipsch (2015), en su libro *Marketing Mindset*, identifica tres estrategias para posicionarnos como expertos dentro de un nicho. La primera estrategia es contar nuestra historia con el objetivo de crear una relación con nuestros usuarios, de modo que entiendan qué es lo que predicamos. Que los clientes conozcan nuestra historia les permite conocernos y, con ello, confiar en nosotros. “Diferenciándonos creamos la conexión emocional que nos separa de nuestros competidores.” Por esto es importante conocer qué elementos de nuestra historia son similares a los de nuestro target, para que nos vean como “uno de ellos”. La segunda estrategia consiste en crear un posicionamiento claro a partir del cual los potenciales clientes puedan recordarnos y encontrarnos cuando nos necesiten. Por último, Klipsch sostiene que hay que construir nuestra presencia en el ambiente donde queremos destacarnos. Con nuestra historia y posicionamiento creados, debemos encontrar oportunidades de dirigirnos a nuestro público objetivo; esto puede ser mediante conferencias, webinars, artículos en revistas, blogs, etc. Estos no son espacios para promocionar nuestra empresa, sino para ofrecer a potenciales clientes información que demuestre que somos expertos en el nicho en el cual trabajamos.

El objetivo principal del posicionamiento es identificar y adueñarse de un argumento de compra fuerte que dé verdadera (o percibida) ventaja competitiva. Siempre que se habla de valor, se hace referencia al beneficio que un consumidor encuentra en un atributo del producto o marca. Para definir el posicionamiento de la marca, se seguirá el Brand Positioning Template.



En primer lugar, comenzaremos por definir la visión de la marca. Este concepto difiere de la visión de la compañía; tiene que ver con objetivos más trascendentes y la razón de existencia de esta más allá de su oferta de productos en el mercado. Aquí es donde la compañía o la marca muestran su punto de vista, exponen los valores que consideran importantes y dan una opinión acerca de lo que pasa en la categoría en el mercado. Es la expresión más abstracta que define y justifica la presencia de la compañía en un negocio. La visión de marca de WeDeco es: *“Mejorar la experiencia de compra online de las personas para lograr que se sientan confiados y tranquilos en todo el proceso, eliminando la incertidumbre al momento de adquirir muebles y artículos de decoración.”*

El siguiente paso, es trabajar en definir el mercado en el que opera la marca. El mercado se define en función de las necesidades, pero se compete en función de los beneficios. Se debe conocer quién y cómo es la competencia real para saber cómo atacar o defenderse de ella. De esta forma, definimos el mercado de WeDeco como *“Espacios donde se puede descubrir y comprar artículos para el hogar y su decoración.”*



Una vez definido el mercado, se debe identificar el target que quiere capturar la marca. Si bien se deben considerar aspectos sociodemográficos, se debe intentar capturar detalles, actitudes, valores y necesidades para generar empatía con los consumidores y entender su vida. Para esto, se trabaja sobre una matriz que incluye: actitudes ante la vida, centros de interés o puntos de pasión, necesidades de la categoría (tanto funcionales como emocionales) y los ya mencionados aspectos sociodemográficos. De esta forma, se elaboró la siguiente matriz para nuestra marca:

<p>ACTITUDES ANTE LA VIDA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociables • Amigüeros • Inquietos • Disfrutan de los espacios verdes, actividades al aire libre. 	<p>CENTROS DE INTERÉS / PUNTOS DE PASIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hombres: deporte, asado con amigos, ver series en Netflix. • Mujeres: cursos, DIY, hacer deporte.
<p>NECESIDADES DE LA CATEGORÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funcionales: Uso eficiente del tiempo. No malgastar dinero. • Emocionales: Reflejar su personalidad y estilo de vida en sus ambientes cotidianos. Sentirse cómodos al recibir invitados. 	<p>SOCIODEMOGRÁFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad: 25-45 años • Sexo: Hombres y Mujeres • NSE: ABC amplio • Residiendo en grandes ciudades

Considerando todos estos aspectos, podemos decir que el core target de la marca son *“Hombres y mujeres, de 25 a 45 años, que disfrutan de pasar tiempo acompañados y esperan que sus hogares reflejen su personalidad y estilo de vida, sin por ello derrochar dinero.”*

A continuación, es momento de identificar el core insight al que va a responder la marca. Este insight representa un problema no resuelto, una necesidad no satisfecha parcial o totalmente; no es lo que cliente dice o hace sino lo que está detrás de eso. Es la puerta de entrada a la vida del consumidor para que la marca ayude a mejorarla un poco. Un insight debe proponer una forma diferente de ver al consumidor o a la categoría, provocar a la acción, ser relevante tanto para el consumidor como para la marca, y ser duradero: dar cuenta de emociones y necesidades profundas del target. Dicho esto, se enuncia el siguiente core insight: *“Si compro online, no puedo ver la calidad del producto. Si compro en la tienda física, no puedo imaginarme cómo va a quedar en el ambiente donde va a ir ubicado.”*

La promesa de marca es el punto más importante del posicionamiento: refleja lo que la marca va a hacer por el consumidor. Pone en juego los beneficios, atributos y verdades de la marca, no de la categoría; por eso, debe ser consistente con todo el mix de marca y con la experiencia de consumo. Para ser relevante, la promesa tiene que mejorar la vida de los consumidores en cierto grado. Actualmente, las marcas cumplen el rol de facilitador y ayudante, transfiriendo a las personas herramientas que potencian sus habilidades. De esta forma, la promesa de marca la enunciamos como *“La app WeDeco me va a ayudar a comprar de forma online artículos de decoración, mostrándome de antemano la calidad del producto y cómo se verá en mi ambiente.”*

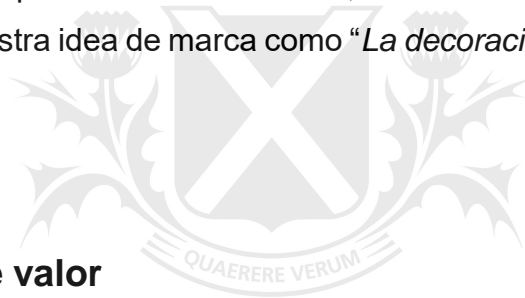
Los beneficios son atributos físicos y emocionales que sostienen la promesa; son aquellas razones concretas para comprar la marca. Podemos identificar, entre otros, los siguientes beneficios:

- Amplio y variado catálogo de productos.
- Reseñas de usuarios y sugerencias de combinaciones.

- Consejos de expertos en decoración para facilitar la inspiración.
- Funcionalidad de realidad aumentada para ayudar a la imaginación.

Una vez desarrollados todos los elementos mencionados, se debe imprimir personalidad en la marca. La personalidad ayudará a darle matices al posicionamiento. Actúa como tono y guía para todo el mix, en especial para la comunicación. Idealmente, debe combinarse con beneficios tanto intrínsecos como extrínsecos. Definimos la personalidad de nuestra marca como *“Compañera, ayudante y soporte en las decisiones difíciles. Alguien que juega en equipo. Amiga. Fresca.”*

Por último, resta enunciar la idea de marca. Este aspecto clave del posicionamiento representa un *call to action* hacia el futuro de la marca. Define lo que la marca es; captura no solo la función, sino también la emoción. De este modo, definimos nuestra idea de marca como *“La decoración del hogar, más fácil que nunca.”*



3.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor que se perseguirá con la aplicación será la de diferenciarse del canal tradicional ofreciendo un valor agregado que éste no puede brindar. La principal diferenciación será con las tiendas físicas que comercializan muebles y objetos de decoración, ya que no permiten probarlos antes de realizar la compra, y si una vez realizada la compra el cliente no está conforme con el resultado en su hogar, el cambio del mismo queda limitado a lo disponible en el comercio donde lo adquirió. Con esta aplicación, los usuarios podrán probar todas las combinaciones de objetos y muebles que deseen en sus ambientes de manera virtual antes de realizar la compra, y así estar seguros de que quedarán conformes con el resultado final. Además, con el propósito de reducir la incertidumbre aún más al momento de realizar la compra o decorar un ambiente, la aplicación buscará generar una comunidad de decoradores donde entre usuarios puedan intercambiar consejos y feedback sobre sus proyectos, y donde

cada producto publicado en el catálogo tenga reseñas y calificaciones de los usuarios.

Considerando las cinco fuerzas competitivas de la industria previamente descritas y su posible impacto en el negocio, se avanzará con una estrategia de diferenciación y foco en un nicho, buscando que el consumidor perciba el servicio como único y especialista en la categoría. Para esto se debe cumplir con ciertos requisitos excluyentes: percepción por parte del cliente de exclusividad, inversión constante en I&D y diseño, lograr un producto de alta calidad, y generar un red de usuarios lo suficiente valiosa como para que más usuarios decidan unirse. De no cumplir con estos requisitos, existe el riesgo de que el cliente no perciba la diferenciación esperada y, por ende, no exista lealtad de marca ni esté dispuesto a suscribirse a la versión gratuita ni a la premium, y el producto podrá ser fácilmente imitado.

Con el fin de lograr esto, se llevará a cabo una estrategia publicitaria en anillos, donde en una primera etapa nos enfocaremos en el reclutamiento de diseñadores y blogueros, y en la generación de contenido por parte de ellos. Estas personas se seleccionarán en base a su popularidad y cantidad de seguidores en sus respectivos ambientes (lectores de blog, redes sociales, etc.), buscando abarcar distintas temáticas o facetas dentro del diseño y la decoración. Ellos serán los principales promotores de nuestra aplicación, invitando a sus seguidores a participar en la comunidad dentro de la misma para tener la posibilidad de acceder a contenido generado exclusivamente para ella. A cambio de esto, se les otorgarán acceso VIP a eventos relacionados con el rubro de la decoración y diseño y la posibilidad de probar antes que nadie productos nuevos de diseñadores o tiendas asociadas. Con esto, se busca convertirlos en embajadores de la marca, ayudando en el crecimiento de la comunidad de usuarios y en la generación de contenido relevante para ellos.

Por otro lado, se buscará captar a la mayor cantidad posible de tiendas que deseen publicar sus productos en la plataforma, ya que de esta forma se podrá ofrecer a los usuarios un mayor surtido de productos y estilos. Este será uno de los principales atractivos de la propuesta, mediante la cual esperamos

posicionarnos como el lugar ideal donde encontrar lo mejor para la decoración del hogar. Las tiendas que publiquen sus productos en la aplicación obtendrán como beneficio un incremento en sus ventas online gracias al mayor tráfico y las reseñas de sus productos, lo que eliminará las barreras de adopción frente a la compra online.

El principal desafío para lograr este posicionamiento de diferenciación y experto en un nicho es lograr que los usuarios descarguen y prueben la app. Para esto, es importante contar con una buena estrategia de ASO (App Store Optimization), la cual consiste en la optimización de una app con el fin de conseguir aparecer en los primeros resultados de búsqueda en las tiendas de aplicaciones. Cuanta mayor visibilidad tenga una aplicación móvil en las stores, más posibilidades tendrá de ser encontrada por los usuarios y, por ende, más posibilidades de conseguir descargas. El ASO se basa en el mismo concepto que el SEO, pero llevado al mundo de las tiendas de aplicaciones móviles. El proceso es un ciclo continuo entre keyword research, optimización de la ficha de nuestra app y monitoreo. Existen factores on-Metadada y off-Metadada sobre los que se debe trabajar para lograr escalar en posiciones en el app store. Los factores on-Metadada incluyen el nombre de la app, la descripción, las keywords asociadas, el nombre del desarrollador, el ícono y capturas de pantalla de la app. El nombre de una app debe contener las palabras clave principales por las que queremos ser encontrados y, además, ser llamativo. Si bien el ícono no afecta directamente al ASO, es fundamental para llamar la atención de los usuarios. De la misma forma, las capturas de pantalla elegidas para la ficha de una app no harán que posicione mejor, pero una buena selección de pantallas para mostrar hará que los usuarios se inclinen por instalarla. Por otro lado, los factores off-Metadada incluyen la cantidad de instalaciones y desinstalaciones, las calificaciones y comentarios y el linkbuilding. La cantidad y velocidad con que se obtengan las instalaciones de la aplicación afectarán directamente su posicionamiento en el app store, al igual que las calificaciones y reseñas de usuarios. Todas estas variables deberán ser monitoreadas constantemente para asegurarnos una correcta performance y posicionamiento de la aplicación en las tiendas donde estará disponible.

3.4 Factores clave de éxito de la estrategia

Para asegurarnos de alcanzar el posicionamiento propuesto, existen ciertos factores clave que determinarán el éxito de la estrategia.

Como se mencionó previamente, los factores que afectan el ASO y posicionamiento de la aplicación en las tiendas deberán ser monitoreados frecuentemente para asegurarnos que los posibles usuarios puedan encontrar y descargar correctamente la aplicación. Además, es fundamental contar con un catálogo de productos variado y original que motive a los usuarios a buscar los artículos que necesiten en la aplicación por sobre las tiendas individuales. Esto está íntimamente relacionado con la cantidad de empresas asociadas a la aplicación publicando sus productos, ya que de esta forma tendremos la posibilidad de ofrecer productos de distintos estilos y zonas del país, para cada necesidad que presenten nuestros clientes. Por otro lado, cabe destacar la importancia de la red de usuarios que se suscriban a la plataforma, y el nivel de actividad recurrente de cada uno de ellos. Fomentando la participación y el intercambio de opiniones y experiencias entre ellos, se generará una comunidad activa, rica y variada que ayudará a posicionar a la aplicación como el mejor lugar para buscar inspiración y recomendaciones al momento de decorar o diseñar cualquier ambiente del hogar.

4. OBJETIVOS Y METAS

A continuación se detalla el objetivo a cumplir sobre las principales métricas durante los primeros tres años posteriores al lanzamiento.

Cantidad de descargas:

La cantidad de descargas está directamente relacionada con el nivel de inversión que se realice en la promoción de la misma. En base a análisis de la industria, se estima que el costo de cada descarga ronda los 1,50 y 2,00 dólares.

Año 1: 30.000

Año 2: 85.000

Año 3: 157.500

Universidad de
San Andrés

Cantidad de empresas asociadas:

Como mencionamos anteriormente, la cantidad de empresas asociadas a la aplicación publicando sus productos en ella es clave para garantizar un catálogo variado y original.

Año 1: 25 empresas

Año 2: 50 empresas

Año 3: 100 empresas

Monthly Active Users:

La principal fuente de ingresos de la aplicación está directamente relacionada con la cantidad de usuarios recurrentes, ya que estos son leads cualificados para las empresas anunciantes, y se le cobrará a las mismas por el tráfico de estos usuarios a sus plataformas de e-commerce.

Con el objetivo de generar hábito en los usuarios y, con esto, la necesidad de regresar a la aplicación con frecuencia y capitalizarlos como *leads*, se seguirá el *Hook Model* desarrollado por Nir Eyal (2014) en su libro "Hooked". Según el autor:

Fomentar los hábitos de consumo es una forma efectiva de aumentar el valor de una compañía al contribuir a un valor vitalicio del cliente mayor (Customer Lifetime Value). Los hábitos de los usuarios aumentan el tiempo y con qué frecuencia los clientes usan un producto, resultando en un CLTV más alto.

Eyal afirma que este modelo consta de cuatro pasos por los que los usuarios deben pasar, y volver a hacerlo reiteradas veces, para que un comportamiento se convierta en hábito. El primer paso es el Disparador: si bien los hábitos se forman con el tiempo, la cadena de reacciones que los generan comienza con un disparador. Los disparadores son todas aquellas cosas que nos mueven a la acción. Estos disparadores pueden ser externos o internos. Los disparadores externos le dicen al usuario cuál es la siguiente acción que debe tomar; son los conocidos *call to action*. Las emociones, especialmente las negativas, son grandes motivadores a la acción, por ello, la empresa debe identificar cuáles son las cosas que generan molestia o frustración a los usuarios. El segundo paso del modelo es la Acción. Si existe el disparador, pero el usuario no actúa en consecuencia de éste, el disparador es inútil; para que la acción suceda, actuar debe ser más fácil que pensar. Eyal explica este paso con el Modelo del Comportamiento de Fogg:

Un comportamiento determinado ocurrirá cuando la motivación, la capacidad y un disparador estén presentes al mismo tiempo y en cantidades suficientes. Si alguno de estos componentes no está presente, o lo está de forma inadecuada, el usuario no cruzará la línea de acción y el comportamiento no existirá.

Para que el usuario sea capaz de ejecutar la acción deseada, se debe simplificar la misma lo más posible. Fogg describe seis elementos que afectan la dificultad de una acción: el tiempo que esta requiere, el dinero, el esfuerzo físico que demandará, el esfuerzo mental necesario, el nivel de aceptación social de ese comportamiento y cuánto la acción coincide o interrumpe las rutinas existentes. El tercer paso del modelo es la Recompensa, más específicamente, la Recompensa Variable. Para mantener la atención de sus usuarios, los productos deben constantemente ofrecer novedades. Para esto, existen distintos tipos de recompensas variables: recompensas de la tribu, de la caza y del individuo. Las recompensas de la tribu, o recompensas sociales, son generadas por la conexión con las demás personas; son aquellas que nos hacen sentir aceptados, importantes e incluidos. En esta categoría entran los “Likes” de Facebook, o los “Badges” a los usuarios más colaborativos. Las recompensas del individuo, son alimentadas por la motivación intrínseca, las personas desean adquirir un sentido de competencia. Cuando se hace referencia a las recompensas que debe brindar un producto a sus usuarios, se debe tener especial cuidado en aquellas recompensas finitas, aquellas variables que se agotan con el tiempo. Para evitar esto, plataformas como Facebook, Pinterest y Twitter se apalancan en el contenido generado por los usuarios para brindarles un flujo de novedades infinito. El cuarto paso del modelo es la Inversión. Cuanto más tiempo y esfuerzo los usuarios invierten en un producto, más lo valoran. “Las empresas que aprovechan el esfuerzo del usuario confieren un mayor valor a sus productos simplemente porque sus usuarios han puesto trabajo en ellos. Los usuarios han invertido en los productos a través de su trabajo.” (Eyal, 2014) Cuando se pide a los usuarios que pongan algo de valor en el sistema, aumenta la probabilidad de que usen el producto y que pasen sucesivamente a través del “Hook cycle”. Las inversiones en un producto están relacionadas con la anticipación de

recompensas a largo plazo, no de gratificaciones inmediatas. El “Hook Model” no termina con este último paso, sino que requiere que los usuarios pasen reiteradas veces por él.

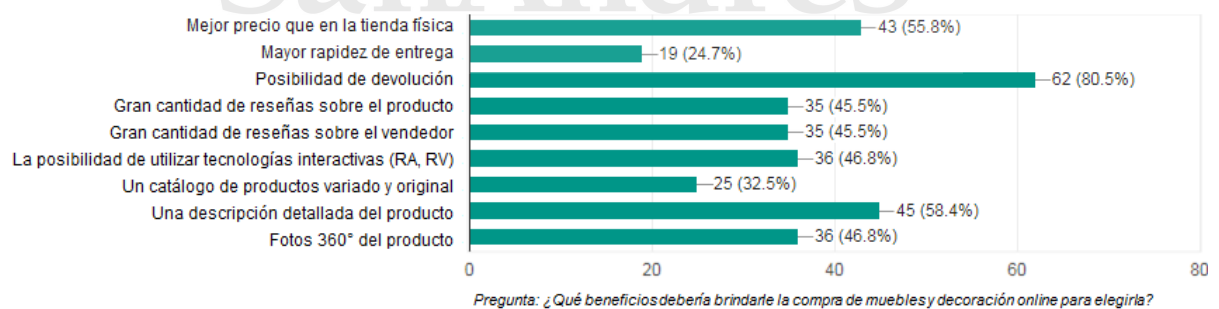
Teniendo como benchmark que Pinterest tiene un 88% de Monthly Active Users, creemos prudente establecer como objetivo para nuestra aplicación alcanzar un 60% en este indicador. Esto será posible gracias al posicionamiento como red social, fuente de inspiración y generación constante de contenido, lo que permitirá que los usuarios ingresen por más motivos que simplemente concretar una compra.



Universidad de
San Andrés

5. MODOS DE ACCIÓN

Con el objetivo de entender qué aspectos son fundamentales para el usuario en una plataforma virtual dedicada a la visualización y compra de muebles y objetos de decoración, se realizó una encuesta donde se indagó sobre qué beneficios debería brindar la compra de muebles y decoración online para ser elegida por sobre la visita a la tienda física. En primer lugar, los encuestados indicaron que deberían tener la posibilidad de devolución de los productos (no solo de cambio), lo cual reduciría considerablemente el riesgo de una compra errónea o que no cumpla con las expectativas. Por otro lado, y estrechamente relacionado con los resultados obtenidos por la CACE, una gran parte de las respuestas hacen mención a la mejora en la visualización y descripción de los productos, como herramientas para garantizar una compra más acertada. Otros aspectos relevantes hacen mención a la importancia de las reseñas y comentarios de otros usuarios, tanto del producto como del vendedor.

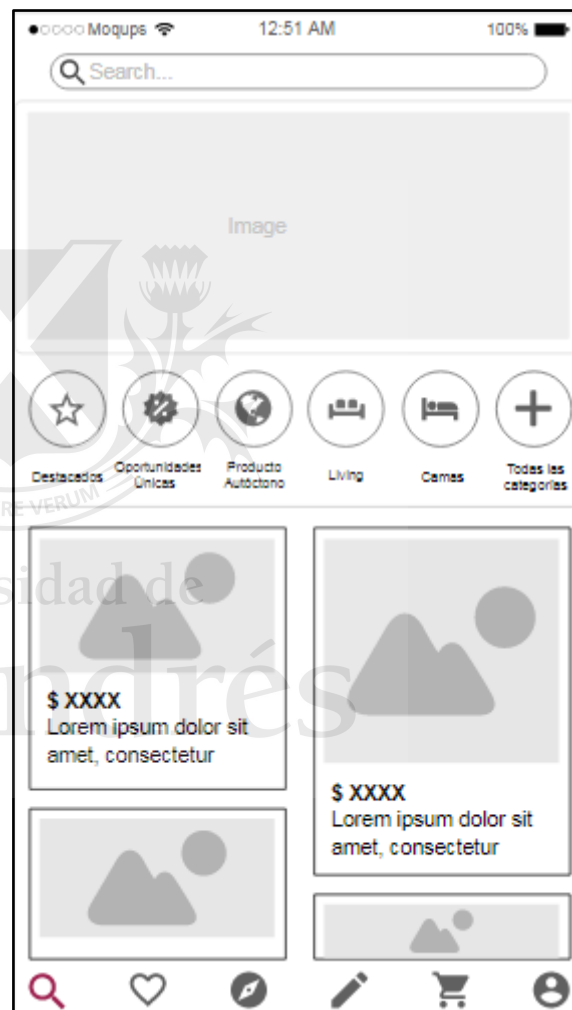


Teniendo en cuenta estos aspectos, y con el objetivo de brindar al usuario el mejor producto posible y garantizar una buena experiencia, la app a desarrollar buscará cumplir con todas estas necesidades, sin limitarse exclusivamente a ellas.

5.1 Producto

La aplicación que se busca desarrollar es principalmente una red social con foco en decoración y diseño de interiores, donde los usuarios tengan la posibilidad de generar contenido para compartir con otros y de descubrir nuevos productos que puedan comprar de forma online. En todas las pantallas, el usuario visualizará en la parte inferior la barra de menú principal con las seis secciones de la aplicación: Buscar/Inicio, Mis Favoritos, Descubre, Mis Proyectos, Mi Carrito y Mi Cuenta. Buscaremos que tanto las interfaces como los gestos que tenga que hacer el usuario sean lo más parecidos posibles a aplicaciones que ya existan en el mercado y con las que los usuarios estén familiarizados, con el objetivo de reducir el proceso de aprendizaje y evitar que esto sea una barrera de adopción. A continuación se describirán las funcionalidades disponibles en cada una de ellas.

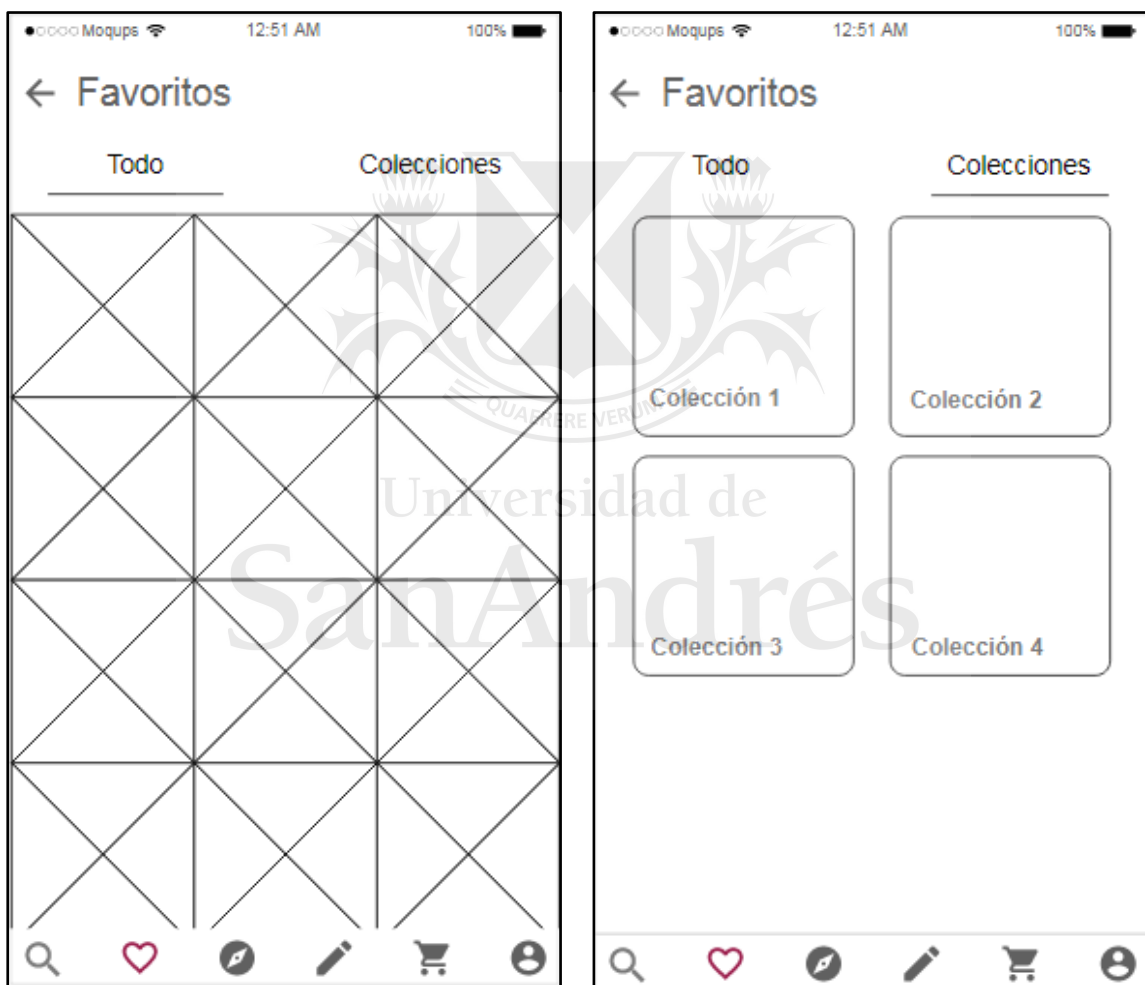
En la pantalla de **Inicio**, habrá un espacio disponible para promocionar contenido, ya sea de una empresa en particular que quiera comunicar sus productos, o para alguna campaña que se realice con una temática específica (por ejemplo, decoración para niños, “Espacio Casa FOA”, etc.).



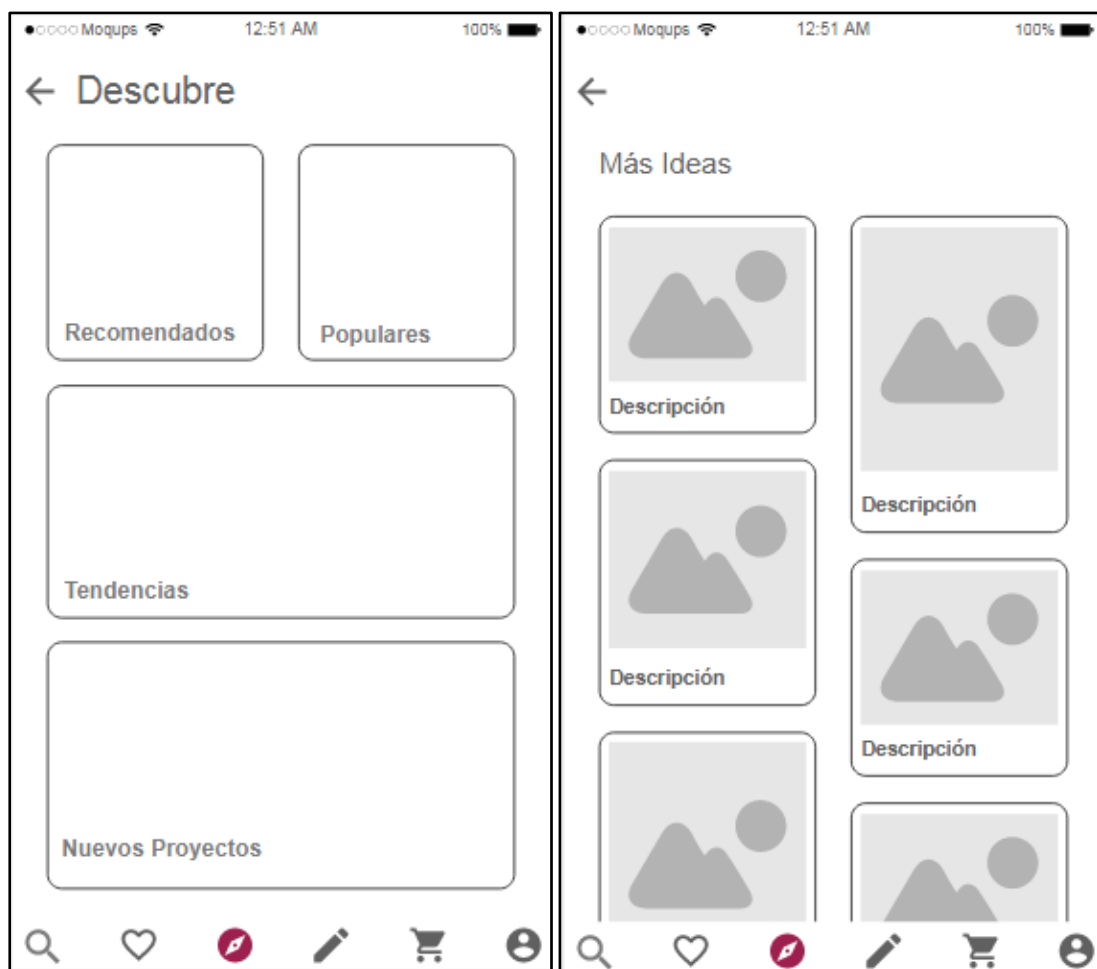
Debajo de este espacio, habrá un espacio para filtrar los productos por categorías específicas: Productos Destacados, Oportunidades Únicas y Productos Autóctonos. En los restantes espacios, se irán variando las categorías de productos y de ambientes del hogar que se muestren.

Por último, en la pantalla principal el usuario podrá visualizar un surtido de productos promocionados disponibles en el catálogo simplemente haciendo *scroll* hacia abajo en la pantalla.

El usuario podrá darle “Me gusta” a los productos que vea en el catálogo y guardarlos en la sección **Mis Favoritos**. En esta sección el usuario podrá organizar sus productos favoritos en Colecciones (por ejemplo, “Para el Baño”, “Almohadones estampados”, etc.), o simplemente visualizarlos todos juntos en la solapa Todos.



En la sección **Descubre**, el usuario podrá buscar inspiración para sus ambientes a partir de las creaciones de otros usuarios. Esta sección estará organizada principalmente en cuatro grandes colecciones: Recomendados, Populares, Tendencias y Nuevos Proyectos. El usuario podrá navegar cada una de estas categorías y descubrir cómo los usuarios de la comunidad resolvieron situaciones de diseño y decoración similares a la que deben enfrentar ellos. A continuación de estas cuatro categorías, el usuario que continúe deslizando hacia abajo la pantalla llegará a la sección “Más Ideas”, donde verá distintos proyectos al azar.





La siguiente sección en la barra de menú principal es **Mis Proyectos**. En esta sección, el usuario podrá crear y organizar sus proyectos, creados a partir de la aplicación, y con los productos disponibles en el catálogo. Los proyectos podrán ser privados o públicos, los cuales serán compartidos con la comunidad de diseñadores y podrán ser calificados por ellos, mediante un sistema de cinco estrellas.

Además, el usuario podrá ubicarlos en categorías específicas, para luego facilitar la búsqueda de proyectos por interés.

A continuación, el usuario podrá acceder a su **carrito** de compras, donde encontrará todos los productos que seleccionó para equipar su hogar. Esta sección mostrará el importe total de todos los productos seleccionados y una lista detallada con cada producto y su importe individual. Asimismo, el usuario tendrá la opción de eliminar productos del carrito de compras. Cuando el usuario seleccione la opción de “Comprar” el producto seleccionado, la aplicación lo redirigirá a la tienda online del vendedor para que pueda continuar con la misma.



En la sección **Mi Cuenta**, el usuario podrá ver todos sus proyectos, editar su información de perfil (nombre, foto y biografía) y visualizar la cantidad de perfiles que sigue y que lo siguen dentro de la comunidad. Al hacer click en estos números, se mostrará una lista de todos los usuarios que están comprendidos en esa calificación de “seguidos” o “seguidores”, y el usuario podrá acceder a sus perfiles.



Además, el usuario podrá configurar sus preferencias y acceder al servicio de mensajes directos entre usuarios. El principal objetivo de este espacio de mensajería es que entre diseñadores puedan intercambiar ideas y recomendaciones para su trabajos.

Por último, al lado de la mensajería privada, el usuario podrá acceder a sus **Badges**. Con el objetivo de incentivar la participación de los usuarios y generar una comunidad activa, cada interacción que desarrolle un usuario le dará ciertos puntos, los cuales variarán de acuerdo a qué acción haya realizado (por ejemplo, calificar un producto, publicar un proyecto, comprar un producto, etc.). A medida que va sumando puntos, el

usuario va a ir accediendo a descuentos en ciertas tiendas (código de descuento), acceso exclusivo a eventos (por ejemplo, Casa FOA) o suscripciones gratuitas a revistas especializadas.

Luego de haber descrito las secciones principales a la que puede acceder el usuario a través de la barra del menú, queda mostrar las funcionalidades disponibles en la visualización de los productos y proyectos.



Al seleccionar un **producto**, el usuario verá una pantalla similar a la que se muestra a la izquierda. En ella podrá visualizar un carrete de fotos con distintos ángulos y detalles del producto. Además, podrá acceder a una vista en 3D del mismo, donde podrá girarlo en la dirección que desee para ver todos sus ángulos.

En la descripción del artículo, el usuario podrá ver la valoración que los usuarios han hecho del mismo, y acceder a las reseñas de quienes lo compraron con anterioridad.

A medida que el usuario continúa bajando en la pantalla, observará tres carruseles de imágenes: Proyectos donde fue usado, Productos similares y Recomendaciones de productos relacionados. En la primera sección, el usuario podrá ver el producto seleccionado en un ambiente real y apreciar su convivencia con los demás elementos de la habitación. En la siguiente sección, se mostrarán productos similares al seleccionado, ofrecidos por distintos

vendedores. Por último, la sección de artículos relacionados tiene como objetivo mostrarle al usuario productos que pueden ir combinados con el mismo, en relación a las compras previas de otros usuarios.

En el margen superior de esta pantalla, habrá tres botones: Ver en mi ambiente, Agregar a mis Favoritos y Agregar a mi carrito.

Para guardar un producto en “Mis favoritos”, el usuario debe tocar una vez el corazón que se verá en cada producto, o mantenerlo apretado para seleccionar o crear una nueva Colección donde desee organizarlo. Al tocar el botón de Agregar a mi carrito, el producto será automáticamente agregado al Carrito de compras del usuario.



Por último, al seleccionar la opción de **Ver en mi ambiente**, se abrirá la cámara trasera del celular y el usuario podrá ver su ambiente y colocar en él el objeto seleccionado, haciendo uso de la funcionalidad de realidad aumentada integrada en la aplicación.

En esta misma pantalla, se podrá ver el objeto en 3D (al igual que en la pantalla anterior) y girar el objeto en distintas direcciones para colocarlo en la que se prefiera. Al seleccionar el botón con el signo “+”, el objeto quedará fijo en el lugar que el usuario lo haya colocado, para que pueda continuar decorando y agregar más objetos. Por último, el usuario podrá capturar una fotografía del ambiente que ha creado para almacenarla o

compartirla con otros usuarios, tanto dentro como fuera de la aplicación.

5.2 Precio

Se trabajará sobre un modelo de negocios *freemium*; la descarga y uso de la aplicación será gratuita para todos los usuarios, pero aquellos que deseen acceder a una versión libre de publicidad y con funcionalidades avanzadas, deberán pagar por ella.

Siguiendo lo expuesto por Vineet Kumar (2014) en su artículo “Making Freemium Work”, son muchos los factores que hacen atractivo a este modelo de negocios. Como las características gratuitas son una gran herramienta de marketing, este modelo permite captar una gran base inicial de clientes sin tener que hacer una gran inversión publicitaria. Sin embargo, el autor advierte que este modelo no es para cualquiera, y que las empresas deben responderse seis preguntas antes de avanzar con él. En primer lugar, hay que cuestionarse qué funcionalidades deberían ser gratis. Si recordamos que el principal objetivo de este modelo es atraer nuevos usuarios, no lograrlo puede significar que la oferta gratuita no es lo suficientemente atractiva. Por otro lado, si estamos generando mucho tráfico de nuevos usuarios, pero la cantidad de clientes que pagan por una versión superior es baja, probablemente la oferta de funcionalidades gratuitas sea demasiado interesante y los usuarios no vean valor agregado en la versión premium. En segundo lugar, debemos preguntarnos si los clientes comprenden totalmente la oferta premium. De no hacerlo, la cantidad de clientes que hagan un upgrade será inferior a la esperada. Tercero, hay que tener un objetivo de conversión claro: una tasa de conversión a premium muy alta no necesariamente es buena, ya que puede significar que la oferta gratuita no es muy atractiva, por lo que probablemente no esté generando el tráfico deseado.

La mejor estrategia a largo plazo es apuntar a una tasa de conversión moderada (según estudios, la mayoría de las empresas está entre el 2 y 5%), acompañada de un alto volumen de tráfico. Si se está apuntando a un mercado muy pequeño, se debería apuntar a una tasa superior. (Kumar, 2014)

En cuarto lugar, el autor nos llama a preguntarnos si estamos preparados para el ciclo de vida de la tasa de conversión. Con esto explica la diferencia en la tasa de conversión de los early adopters (que suele ser mayor) y de los usuarios que se unen más tarde. Los early adopters suelen ser menos sensibles al precio, ya que la oferta generalmente les resulta muy atractiva. Pero a medida que la base de clientes se expande, la tasa de conversión baja, al captar a usuarios más sensibles al precio y menos interesados en la propuesta de valor. A continuación, debemos cuestionarnos si nuestros usuarios se están convirtiendo en “evangelistas” de nuestro servicio. Aquí el autor afirma que los usuarios gratuitos tienen dos formas de sumar valor: transformándose en usuarios premium o invitando a otros usuarios a ser miembros. Por último, el autor nos pregunta si estamos comprometidos a innovar constantemente. Kumar afirma:

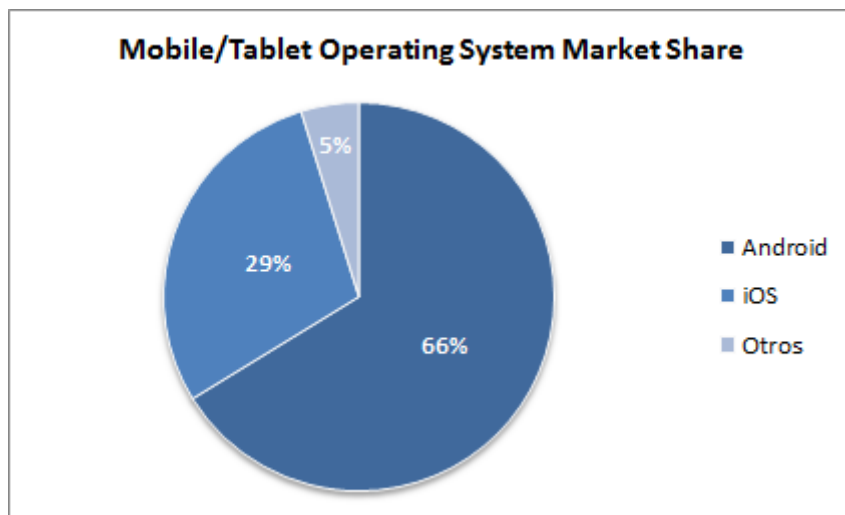
Los usuarios que se unen más tarde son más difíciles de convertir; por eso, con el fin de seguir incrementando los upgrades a la versión premium, necesitamos continuar sumándole valor. Las compañías más inteligentes ven en el modelo freemium no solo un modelo de generación de ingresos, sino también un compromiso constante con la innovación.

Por otro lado, en “Freemium Business Models in Technology Product Markets” Aleksí Pulkkanen (2012) enfatiza que, si bien en un principio el foco de este modelo debe estar puesto en generar tráfico y captar nuevos usuarios, una vez que esto está maduro, el foco debe cambiar a optimizar el modelo de negocios y buscar que el mismo sea lo más rentable posible.

5.3 Plaza

El universo de smartphones y tablets está liderado principalmente por dos jugadores: Google y Apple, con sus sistemas operativos Android y iOS, respectivamente. Según Net Applications, el market share de sistemas operativos de estos dispositivos se reparte en un 66% para Android, un 29% para iOS, y el resto entre otros sistemas operativos, entre ellos Windows Phone y

Blackberry. Por esta razón, el foco para la distribución de la aplicación estará puesto en las dos empresas líderes; los usuarios podrán descargar esta aplicación de las tiendas de Apple y Android.



Fuente: netmarketshare.com

El proceso para publicar una aplicación tanto en el Play Store de Google como en el App Store de Apple es muy similar, y debe cumplir una serie de pasos. En primer lugar, se debe obtener una cuenta de programador y configurar los parámetros para cuenta de comerciante, para poder recibir pagos de usuarios. A continuación, se debe planificar la localización de la app, para permitir que pueda ser utilizada en distintos países, idiomas y, especialmente, en distintos tipos de dispositivos y anchos de banda. En todo el mundo, más de la mitad de los usuarios siguen usando las apps en conexiones 2G, por lo que si se desea mejorar la experiencia de estos usuarios, se deben aplicar optimizaciones para entornos con conexiones lentas o incluso sin ellas. Además, se debe especificar en qué versiones de los sistemas operativos y tamaños de pantalla funcionará la aplicación. Es fundamental probar los lineamientos de calidad de la app; Google ofrece plantillas de prueba que pueden utilizarse para verificar que la aplicación cuente con el diseño de IU y funciones que esperan los usuarios de Android. Luego, se debe planificar la descripción de la aplicación, gráficos promocionales, capturas de pantalla y videos que se utilizarán para mostrar el contenido de la misma. Al realizar pruebas, se pueden descubrir de manera temprana problemas

con la aplicación y resolverlos para mejorar la calidad de la publicación inicial. Con los reportes previos al lanzamiento se puede identificar los problemas que se detecten cuando se prueba la aplicación automáticamente en una gran variedad de dispositivos reales con diferentes versiones del sistema operativo. Una vez realizadas y aprobadas las pruebas, se deben configurar los productos integrados en la aplicación y suscripciones. Se deben confirmar los países en los que se venderá la app, la moneda y los impuestos que se deben considerar. Luego, se debe configurar la cuenta del comerciante y agregar información y precios para los productos integrados en la aplicación y suscripciones. Al determinar la calificación del contenido de la aplicación se garantiza que los públicos etarios apropiados vean la app. Una vez completados todos estos pasos, se puede continuar con la promoción de la app en las tiendas.

Luego del lanzamiento, es importante explorar y responder las reseñas de los usuarios, para descubrir qué opinan sobre la aplicación e identificar problemas que no se detectaron durante las pruebas. Al publicar una actualización, se debe realizar un lanzamiento en etapas para hacerlo de manera progresiva a una creciente cantidad de usuarios. De esta manera, se podrá detener la actualización si se descubre un problema y la cantidad de usuarios afectados será menor.

En particular, Google Play ofrece a los usuarios colecciones personalizadas de apps y juegos, según criterios como la actividad pasada del usuario, las acciones que intentan completar, la ubicación y los eventos principales. La selección de estas colecciones se hace de manera automática o la hace el equipo editorial de Google Play para asegurarse de que se incluyan los mejores juegos y apps en la oferta. Se puede lograr que las aplicaciones se destaquen mediante anuncios que aparecen en las redes de Google, incluidos los resultados de la búsqueda de Play Store y las listas de apps recomendadas después de la instalación. Además, Google Play Store permite ofrecer a los usuarios una app gratuita o de bajo costo al recibir pagos por mostrar anuncios en la misma con AdMob. Esta herramienta permite elegir entre una amplia variedad de tipos de anuncios,

incluidos los formatos de anuncios nativos, para ofrecer una experiencia del usuario transparente y atractiva.

Por su parte, los editores de App Store escriben historias que muestran aplicaciones de manera interesante e informativa. Aquí hablan de aplicaciones que tienen una historia única: por ejemplo, una mirada al detrás de escena de cómo un desarrollador lanzó una aplicación que revolucionó una industria o cómo una aplicación ayudó a un cliente a resolver un problema único.

5.4 Promoción

En una primera etapa, y con intención de atraer al segmento de blogueros y decoradores de interiores profesionales, se intentará aplicar las técnicas desarrolladas por Ryan Holiday (2013) en "Growth Hacker Marketing". El autor identifica cuatro pasos a seguir; el primero es lograr un producto que se adapte a las necesidades y deseos del mercado objetivo. En segundo lugar se trata de encontrar aquello que hará exponencial el crecimiento: la forma en que se comercializa el producto debe coincidir con la forma en que los clientes potenciales aprenden y compran sus productos. En este sentido, se buscará seguir la estrategia adoptada por Facebook, lanzando inicialmente para un nicho muy pequeño, alcanzar una adopción casi absoluta en él, y luego ir aumentando el target muy gradualmente. "Los clientes tienen que ser "adquiridos", pero la forma de hacerlo no es con un bombardeo de mensajes, sino con una ofensiva dirigida en los lugares adecuados a las personas adecuadas." (Holiday, 2013) El tercer paso, según el autor, es lograr la viralidad. No sólo tiene que valer la pena la propagación, sino que tiene que provocar un deseo en las personas para difundirlo. El producto debe ser inherentemente digno de ser compartido y, además, debe facilitar y fomentar la propagación que desea ver, agregando herramientas y campañas que permitan la viralidad. Por último, el autor menciona que se debe optimizar el producto y retener a los clientes existentes. El sentido de este paso radica en que es mucho más eficiente hablarle a alguien

que es más probable de convertir a un potencial usuario que a un extraño con un anuncio de marketing directo. En este punto, se seguirá la estrategia de Pinterest con sus nuevos usuarios: al unirse a Pinterest, estos nuevos usuarios automáticamente siguen una selección de alta calidad de usuarios. De esta forma, cualquier persona que se une es mucho más probable que vea contenido atractivo sin ningún esfuerzo, dándole a los usuarios un punto de partida, en lugar de esperar que ellos lo descubran por sí mismos. El principal objetivo de este paso es lograr que los nuevos usuarios superen las barreras iniciales de adopción del producto.

Teniendo en mente esta estrategia, y asumiendo que el producto desarrollado logra satisfacer las necesidades del target, se buscará atraer en primer lugar a decoradores y diseñadores de interiores, preferentemente con un perfil activo en redes sociales o en sus blogs, y una comunidad de seguidores propia. Al no representar un número elevado de personas, podrá contactarse personalmente con cada uno de ellos, para hacerles una demostración del producto y planear en conjunto la estrategia de contenido. Este enfoque tiene tres propósitos: en primer lugar, asegurarnos de que cuando los usuarios descarguen la aplicación y quieran buscar inspiración para sus ambientes en ella, encuentren contenido original y relevante creado por estos referentes del diseño. En segundo lugar, se intentará generar una necesidad entre los diseñadores de participar en la aplicación. Imitando la estrategia de Facebook en sus orígenes, si los decoradores ven en la aplicación un medio por el cual mostrar su trabajo con otras personas, y entienden que en caso de no participar, su público podría optar por elegir a otro diseñador, generaremos la necesidad de participar en ella. Por último, estas personas tienen una audiencia fiel y activa, por lo que su poder de comunicación con ellos es muy fuerte; el objetivo es aprovechar esa base de seguidores, que seguramente estén interesados en ver el contenido que el personaje seleccionado genere en la aplicación.

El criterio para seleccionar a estas personalidades no será dejado al azar, ni se basará únicamente en la cantidad de seguidores en redes sociales. Para ello, se aplicarán los conceptos desarrollados por Malcom Gladwell (2000) en “The

Tipping Point”, relacionados a lo que él llama “*The Law of the Few*”. En este libro, Gladwell hace una analogía entre las epidemias virales y las sociales. Al igual que una epidemia viral depende del agente infeccioso, la fuerza del virus y el ambiente, una epidemia social depende de las personas (Ley de los pocos), la fuerza del movimiento (la “adherencia”) y el contexto en el que se desarrolla. Según la “Ley de los Pocos”, un factor crítico de las epidemias es la naturaleza del mensajero; algunos mensajes pueden escalar exponencialmente simplemente por estar asociados a un tipo en particular de persona. El autor identifica tres tipos de personas fundamentales al momento de empezar una epidemia social: los Conectores, los Mavens y los Vendedores. Los Mavens son “especialistas en información”, o gente que acumula nuevos conocimientos y sabe cómo compartirla de manera adecuada y propicia a los demás. “Los Mavens son agentes de información, de intercambio y de comercio de lo que saben.”. Los Conectores son aquellas personas que sin una razón aparente conocen a un gran número de personas; tienen la facilidad de hacer nuevas amistades y disfrutan de crear nuevos lazos entre sus conocidos. Por lo general conocen gente a través de una serie de círculos sociales, culturales, profesionales y económicas. Son personas que “nos unen con el mundo”. Por último, los Vendedores son los “persuasores”, personas carismáticas con capacidad de negociación de alto alcance, ellos tienden a tener un carácter indefinible que va más allá de lo que dicen y quieren dar a entender, lo que hace que los demás quieran llegar a un acuerdo con ellos. Estos tres tipos de personas trabajan juntas y son fundamentales para empezar una epidemia social boca en boca: Los Mavens aportan el mensaje, los Conectores lo transmiten y los Vendedores convencen a quienes no están seguros del mensaje que están recibiendo.

Una vez alcanzado el volumen necesario de diseñadores, y una cantidad de contenido relevante, se procederá a buscar captar al público en general, que comprenderá la mayoría de nuestros usuarios. En esta instancia, como se mencionó anteriormente, nos apoyaremos en las personalidades elegidas y su red de seguidores. Se comunicará la existencia de la aplicación y del contenido exclusivo creado para ella, tanto en decoración de ambientes como en líneas de

productos que se puedan adquirir únicamente por ese medio. Estos usuarios representarán a los early adopters de la aplicación, y se fomentará su participación en la misma. En esta etapa se podrá focó en las posibilidad de compartir productos y diseños con amigos a través de las principales redes sociales, y los beneficios que esto puede significar para el usuario, tales como cupones de descuentos, “Badges”, etc.

La siguiente etapa del plan de promoción será la de alcanzar a un público más masivo, que no haya sido contactado en la primera etapa. Las acciones a llevar a cabo en esta etapa no serán desarrolladas en profundidad en este trabajo, ya que dependerán de la información que se vaya recopilando sobre la marcha de las acciones iniciales. La Etapa 2 incluirá, pero no se limitará a, la promoción de la aplicación tanto en revistas y exposiciones dedicadas a la decoración (por ejemplo, Casa FOA, Revista Living, etc.), como en las tiendas virtuales y físicas de las distintas empresas participantes. En estos espacios se realizarán demostraciones en vivo del uso de la aplicación en distintos espacios físicos (exposiciones, tiendas, etc.). Además, se seguirá una estrategia de generación de transmisión de “boca en boca”, acompañada por acciones de SEO y SEM, con el objetivo de acompañar el lanzamiento de la aplicación en las distintas regiones a las cuales se expanda.

6. CRONOGRAMA

	Año 0												Año 1											
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Funding	■	■	■	■	■	■																		
Desarrollo de la aplicación							■	■	■	■	■	■												
Lanzamiento PMV - AMBA													■											
Conseguir empresas participantes iniciales										■	■	■												
Hito: 25 empresas participantes																								■
Generación de contenido - Blogueros											■	■	■	■	■									
Promoción: Etapa 1											■	■	■	■	■	■	■							
Promoción: Etapa 2																	■	■	■	■	■	■	■	■
Hito: 50.000 usuarios																								■
Lanzamiento funcionalidad Realidad Aumentada																			■					

	Año 2												Año 3											
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Promoción: Etapa 2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Lanzamiento - Córdoba	■																							
Lanzamiento - Rosario							■																	
Hito: 50 empresas participantes												■												
Hito: 150 empresas participantes																								■
Hito: 125.000 usuarios												■												
Hito: 200.000 usuarios																								■
Lanzamiento funcionalidad Integración de Stocks													■											

7. PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS

Para evaluar la viabilidad del presente Plan de Marketing, se realizará un análisis económico-financiero que permitirá determinar el resultado esperado del mismo. En primer lugar, se detallará la estimación de Ingresos por cada una de las distintas fuentes que los generen. En segundo lugar, se hará un detalle de los costos asociados al proyecto, para finalizar esbozando un Estado de Resultados esperado. Finalmente, se realizará un análisis del Valor Actual Neto del proyecto, incluyendo el cálculo de la Tasa Interna de Retorno. Con el objetivo de aislar al análisis financiero del impacto de la inflación y la variación en el tipo de cambio, se decidió realizar el mismo en dólares.

7.1 Análisis de ingresos

El modelo de negocios contará con cinco fuentes de generación de ingresos. Teniendo en cuenta un escenario conservador, en primer lugar se cobrará a las empresas asociadas por publicar sus productos en la plataforma; esto será a modo de suscripción anual por un monto de 1.750 dólares.

Por otro lado, una vez que los usuarios deciden comprar un producto, este usuario es redirigido a la tienda dueña del producto como lead cualificado, por lo que se cobrará un fee por cada uno de ellos a la tienda, bajo la premisa de que es mayor la probabilidad de compra. Este fee por lead cualificado será en promedio de 8 dólares.

En tercer lugar, tanto las empresas que publican sus productos como las que no lo hacen, tendrán la posibilidad de comprar espacios publicitarios. El valor estimado de estos espacios es de 1.000 dólares por año por anunciante.

De la mano de esta fuente de ingreso se desprende un componente variable, que será un fee adicional por cada click en los anuncios publicitarios, el cual será menor al fee por lead cualificado. Este valor estará alrededor de los 6,4 dólares por click.

Por último, se contará con los ingresos generados por las suscripciones a la versión Premium del servicio, las cuales se estima representarán un 3% de las descargas totales, siendo el costo de la versión Premium de 10 dólares al año.

7.2 Análisis de costos

Los costos que se desprenden de este proyecto son principalmente aquellos relacionados al desarrollo de la aplicación y su mantenimiento, la promoción de la misma, y la operatoria diaria de la empresa.

Según cotizaciones recibidas de distintos posibles proveedores, el desarrollo de la aplicación ascendería a 25.000 dólares.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, en la industria de las aplicaciones móviles se estima que el costo de promoción de una aplicación es de 1,5 dólares por descarga.

Por último, los sueldos y cargas sociales de los 14 empleados ascenderían a USD 300.000.

7.3 Presupuesto estimado y métricas financieras

Del modelo de negocios desarrollado, y sus distintas fuentes de ingresos y costos, se decidió realizar un presupuesto a cinco años, contemplando tres escenarios posibles: Optimista, Conservador y Pesimista.

ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo Por Descarga	1,5 USD	1,5 USD	1,5 USD	1,5 USD	1,5 USD
% MAU	70%	70%	70%	70%	70%
Conversión sobre MAU	60%	60%	60%	60%	60%
Costo por Lead (click en "comprar")	10 USD	10 USD	10 USD	10 USD	10 USD
Conversión a Premium	5%	5%	5%	5%	5%
Costo Versión Premium	12 USD	12 USD	12 USD	12 USD	12 USD
Cantidad de Empresas	25	50	150	200	250
% anunciantes	40%	40%	40%	40%	40%
Costo de publicidad	1.200 USD	1.200 USD	1.200 USD	1.200 USD	1.200 USD
Conversión Clicks (% sobre MAU)	15%	15%	15%	15%	15%
Costo por Click (en publicidad)	8,0 USD	8,0 USD	8,0 USD	8,0 USD	8,0 USD
Costo de suscripción	2.000 USD	2.000 USD	2.000 USD	2.000 USD	2.000 USD

ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS					
Desarrollo APP (Año 0)	\$25.000				
Salarios y Cargas Sociales	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000
Inversión en Promoción	\$60.000	\$124.500	\$130.500	\$135.000	\$150.000
<i>Descargas del Período</i>	40.000	83.000	87.000	90.000	100.000
<i>Acumulado de Descargas</i>	40.000	123.000	210.000	300.000	400.000
<i>Costo por Descarga</i>	\$1,5	\$1,5	\$1,5	\$1,5	\$1,5
TOTAL COSTOS	\$360.000	\$424.500	\$430.500	\$435.000	\$450.000

INGRESOS					
Ingreso por Leads	\$196.000	\$602.700	\$1.029.000	\$1.470.000	\$1.960.000
<i>MAU (% descargas)</i>	70%	70%	70%	70%	70%
<i>MAU (Q usuarios)</i>	28.000	86.100	147.000	210.000	280.000
<i>Conversión sobre MAU</i>	70%	70%	70%	70%	70%
<i>Q Conversiones (Leads)</i>	19.600	60.270	102.900	147.000	196.000
<i>Costo por Lead</i>	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10
Ingreso por Premium	\$24.000	\$73.800	\$126.000	\$180.000	\$240.000
<i>Conversión a Premium</i>	5%	5%	5%	5%	5%
<i>Q usuarios Premium</i>	2.000	6.150	10.500	15.000	20.000
<i>Costo versión Premium</i>	\$12	\$12	\$12	\$12	\$12
Ingreso por Publicidad	\$12.000	\$24.000	\$72.000	\$96.000	\$120.000
<i>Cantidad de Empresas</i>	25	50	150	200	250
<i>% anunciantes</i>	40%	40%	40%	40%	40%
<i>Costo de publicidad</i>	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200
Ingreso por Clicks	\$48.000	\$147.600	\$252.000	\$360.000	\$480.000
<i>Conversión Clicks (% sobre MAU)</i>	15%	15%	15%	15%	15%
<i>Q clicks</i>	6.000	18.450	31.500	45.000	60.000
<i>Costo por Click</i>	\$8,0	\$8,0	\$8,0	\$8,0	\$8,0
Ingreso por Publicación	\$50.000	\$100.000	\$300.000	\$400.000	\$500.000
<i>Cantidad de Empresas</i>	25	50	150	200	250
<i>Costo de suscripción (TBD)</i>	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000
TOTAL INGRESOS	\$330.000	\$948.100	\$1.779.000	\$2.506.000	\$3.300.000
EBITDA	-\$30.000	\$523.600	\$1.348.500	\$2.071.000	\$2.850.000

ESCENARIO CONSERVADOR					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo Por Descarga	1,5 USD	1,5 USD	1,5 USD	1,5 USD	1,5 USD
% MAU	60%	60%	60%	60%	60%
Conversión sobre MAU	60%	60%	60%	60%	60%
Costo por Lead (click en "comprar")	8 USD	8 USD	8 USD	8 USD	8 USD
Conversión a Premium	3%	3%	3%	3%	3%
Costo Versión Premium	10 USD	10 USD	10 USD	10 USD	10 USD
Cantidad de Empresas	25	50	100	150	200
% anunciantes	30%	30%	30%	30%	30%
Costo de publicidad	1.000 USD	1.000 USD	1.000 USD	1.000 USD	1.000 USD
Conversión Clicks (% sobre MAU)	10%	10%	10%	10%	10%
Costo por Click (en publicidad)	6,4 USD	6,4 USD	6,4 USD	6,4 USD	6,4 USD
Costo de suscripción	1.750 USD	1.750 USD	1.750 USD	1.750 USD	1.750 USD

ESCENARIO CONSERVADOR					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS					
Desarrollo APP (Año 0)	\$25.000				
Salarios y Cargas Sociales	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000
Inversión en Promoción	\$45.000	\$82.500	\$108.750	\$120.000	\$127.500
<i>Q Descargas</i>	30.000	55.000	72.500	80.000	85.000
<i>Acumulado de Descargas</i>	30.000	85.000	157.500	247.500	347.500
<i>Costo por Descarga</i>	\$1,5	\$1,5	\$1,5	\$1,5	\$1,5
TOTAL COSTOS	\$345.000	\$382.500	\$408.750	\$420.000	\$427.500

INGRESOS					
Ingreso por Leads	\$72.000	\$204.000	\$378.000	\$594.000	\$834.000
<i>MAU (% descargas)</i>	60%	60%	60%	60%	60%
<i>MAU (Q usuarios)</i>	18.000	51.000	94.500	148.500	208.500
<i>Conversión sobre MAU</i>	50%	50%	50%	50%	50%
<i>Q Conversiones</i>	9.000	25.500	47.250	74.250	104.250
<i>Costo por Lead</i>	\$8	\$8	\$8	\$8	\$8
Ingreso por Premium	\$9.000	\$25.500	\$47.250	\$74.250	\$104.250
<i>Conversión a Premium</i>	3%	3%	3%	3%	3%
<i>Q usuarios Premium</i>	900	2.550	4.725	7.425	10.425
<i>Costo versión Premium</i>	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10
Ingreso por Publicidad	\$7.500	\$15.000	\$30.000	\$37.500	\$45.000
<i>Cantidad de Empresas</i>	25	50	100	125	150
<i>% anunciantes</i>	30%	30%	30%	30%	30%
<i>Costo de publicidad</i>	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000
Ingreso por Clicks	\$19.200	\$54.400	\$100.800	\$158.400	\$222.400
<i>Conversión Clicks (% sobre MAU)</i>	10%	10%	10%	10%	10%
<i>Q clicks</i>	3.000	8.500	15.750	24.750	34.750
<i>Costo por Click</i>	\$6,4	\$6,4	\$6,4	\$6,4	\$6,4
Ingreso por Publicación	\$43.750	\$87.500	\$175.000	\$218.750	\$262.500
<i>Cantidad de Empresas</i>	25	50	100	125	150
<i>Costo de suscripción (TBD)</i>	\$1.750	\$1.750	\$1.750	\$1.750	\$1.750
TOTAL INGRESOS	\$151.450	\$386.400	\$731.050	\$1.082.900	\$1.468.150
EBITDA	-\$193.550	\$3.900	\$322.300	\$662.900	\$1.040.650

ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo Por Descarga	1,5 USD	1,5 USD	1,5 USD	1,5 USD	1,5 USD
% MAU	40%	40%	40%	40%	40%
Conversión sobre MAU	40%	40%	40%	40%	40%
Costo por Lead (click en "comprar")	5 USD	5 USD	5 USD	5 USD	5 USD
Conversión a Premium	2%	2%	2%	2%	2%
Costo Versión Premium	6 USD	6 USD	6 USD	6 USD	6 USD
Cantidad de Empresas	15	30	75	100	130
% anunciantes	15%	15%	15%	15%	15%
Costo de publicidad	600 USD	600 USD	600 USD	600 USD	600 USD
Conversión Clicks (% sobre MAU)	5%	5%	5%	5%	5%
Costo por Click (en publicidad)	4,0 USD	4,0 USD	4,0 USD	4,0 USD	4,0 USD
Costo de suscripción	1.300 USD	1.300 USD	1.300 USD	1.300 USD	1.300 USD

ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS					
Desarrollo APP (Año 0)	\$25.000				
Salarios y Cargas Sociales	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000
Inversión en Promoción	\$37.500	\$52.500	\$60.000	\$75.000	\$105.000
<i>Q Descargas</i>	25.000	35.000	40.000	50.000	70.000
<i>Acumulado de Descargas</i>	25.000	60.000	100.000	150.000	220.000
<i>Costo por Descarga</i>	\$1,5	\$1,5	\$1,5	\$1,5	\$1,5
TOTAL COSTOS	\$337.500	\$352.500	\$360.000	\$375.000	\$405.000

INGRESOS					
Ingreso por Leads	\$20.000	\$48.000	\$80.000	\$120.000	\$176.000
<i>MAU (% descargas)</i>	40%	40%	40%	40%	40%
<i>MAU (Q usuarios)</i>	10.000	24.000	40.000	60.000	88.000
<i>Conversión sobre MAU</i>	40%	40%	40%	40%	40%
<i>Q Conversiones</i>	4.000	9.600	16.000	24.000	35.200
<i>Costo por Lead</i>	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5
Ingreso por Premium	\$3.000	\$7.200	\$12.000	\$18.000	\$26.400
<i>Conversión a Premium</i>	2%	2%	2%	2%	2%
<i>Q usuarios Premium</i>	500	1.200	2.000	3.000	4.400
<i>Costo versión Premium</i>	\$6	\$6	\$6	\$6	\$6
Ingreso por Publicidad	\$1.350	\$2.700	\$6.750	\$9.000	\$11.700
<i>Cantidad de Empresas</i>	15	30	75	100	130
<i>% anunciantes</i>	15%	15%	15%	15%	15%
<i>Costo de publicidad</i>	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600
Ingreso por Clicks	\$5.000	\$12.000	\$20.000	\$30.000	\$44.000
<i>Conversión Clicks (% sobre MAU)</i>	5%	5%	5%	5%	5%
<i>Q clicks</i>	1.250	3.000	5.000	7.500	11.000
<i>Costo por Click</i>	\$4,0	\$4,0	\$4,0	\$4,0	\$4,0
Ingreso por Publicación	\$19.500	\$39.000	\$97.500	\$130.000	\$162.500
<i>Cantidad de Empresas</i>	15	30	75	100	125
<i>Costo de suscripción (TBD)</i>	\$1.300	\$1.300	\$1.300	\$1.300	\$1.300
TOTAL INGRESOS	\$48.850	\$108.900	\$216.250	\$307.000	\$420.600
EBITDA	-\$288.650	-\$243.600	-\$143.750	-\$68.000	\$15.600

De esos flujos de fondos se analizó el VAN y TIR del proyecto, obteniendo los siguientes resultados para cada caso:

Escenario Optimista						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Fondos	-\$25.000	-\$30.000	\$523.600	\$1.348.500	\$2.071.000	\$2.850.000
VA	\$5.142.039					
VAN	\$5.117.039					
TIR	433%					

Escenario Conservador						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Fondos	-\$25.000	-\$193.550	\$3.900	\$322.300	\$662.900	\$1.040.650
VA	\$1.333.304					
VAN	\$1.308.304					
TIR	96%					

Escenario Pesimista						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Fondos	-\$25.000	-\$288.650	-\$243.600	-\$143.750	-\$68.000	\$15.600
VA	-\$640.633					
VAN	-\$665.633					
TIR	ERROR					

8. BIBLIOGRAFÍA

AkzoNobel Argentina S.A. Mi simulador de ambientes. Recuperado de <http://www.serviciosalba.com.ar/section/31>

Apple Inc. (2018) Realidad aumentada para iOS. Recuperado de <https://www.apple.com/es/ios/augmented-reality/>

Augment. (2017, March). Augmented Reality Dictionary: 5 Terms You Need to Know

Banco Mundial. El Banco Mundial en Argentina. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/argentina>

Blecken, D., & Davis, A. (2009, Jul 30). Augmented reality. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/206271809?accountid=28034>

Branch, J. W., Cartagena, C. A., Jaramillo, G. E., Quiroz, J. E., & Vivares, C. A. (December 01, 2010). APLICACIONES DE REALIDAD AUMENTADA MÓVIL EN ENTORNOS COTIDIANOS. Revista Eia, 14, 125-134.

Clarín. (2018). Cifras del Indec. El PBI creció 2,9% en 2017 y superó lo que había caído el primer año de Macri. Recuperado de https://www.clarin.com/economia/pbi-crecio-ciento-2017_0_HJrT3Qx9G.html

Datosmacro.com (2018). El PIB sube un 1,1% en Argentina en el primer trimestre. Recuperado de <https://www.datosmacro.com/pib/argentina>

[Digital House \(2017\). Creció 55% la cantidad de usuarios de smartphones en Argentina en un año. Recuperado de](#)

<https://www.digitalhouse.com/noticias/crecio-55-la-cantidad-usuarios-smartphones-argentina-ano-desarrollo-mobile-android/>

Eyal, N. (2014). Hooked. Inglaterra: Portfolio Penguin.

Fiore, A. M., Kim, J., & Hyun-Hwa, L. (September 06, 2005). Effect of image interactivity technology on consumer responses toward the online retailer. *Journal of Interactive Marketing*, 19, 3, 38-53.

Forbes México (2017). Spark, la red social de Amazon para presumir lo que compras. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/spark-red-social-amazon-presumir-compras/>

Gladwell, M. (2000). *The tipping point: How little things can make a big difference*. Boston: Little, Brown.

Goldman Sachs Global Investment Research, (2016, Jan 13). *Virtual & Augmented Reality: Understanding the race for the next computing platform*

Holiday, R. (2013). *Growth Hacker Marketing: A Primer on the Future of PR, Marketing and Advertising*. London: Profile Books.

Hove, L. (2016). Metcalfe's Law and Network Quality: An Extension of Zhang et al. *Journal of Computer Science and Technology*, 31(1), 117-123.

Huang, T.-L., & Liao, S. (June 01, 2015). A model of acceptance of augmented-reality interactive technology: the moderating role of cognitive innovativeness. *Electronic Commerce Research*, 15, 2, 269-295.

Infobae (2017) Mercado Libre, imparable: ya vale más que Twitter. Recuperado de <http://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2017/07/29/mercado-libre-imparable-ya-vale-mas-que-twitter/>

Kantor, D. (2017). Los planes secretos de Amazon para instalarse en la Argentina. Recuperado de https://www.clarin.com/economia/planes-secretos-amazon-instalarse-argentina_0_H1eT7q-GM.html

Klipsch, Mark E. (2015). Marketing Mindset. The ultimate guide to positioning yourself as the expert in your niche. USA: MEKA Multicast Marketing.

Kumar, V. (January 01, 2014). Making "freemium" work. Harvard Business Review.

La Nación. (2 de agosto de 2017). Microsoft presentó los nuevos visores de realidad mixta de Acer y HP. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/2049027-microsoft-presento-los-nuevos-visores-de-realidad-mixta-de-acer-y-hp>)

La Nación (2017). Más de la mitad de los argentinos tiene un smartphone con acceso a Internet. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/2056639-mas-de-la-mitad-de-los-argentinos-tiene-un-telefono-movil-con-acceso-a-internet>

Mathwick, C., Malhotra, N., & Rigdon, E. (June 06, 2001). Experiential value: Conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment. Journal of Retailing, 77, 1.)

Milgram, P., Takemura, H., Utsumi, A. & Kishino, F. (1994). Augmented reality: A class of displays on the reality-virtuality continuum. International Society for Optics and Photonics, 282-292.

Nosovicki, D. (2016). Metcalfe's Law Revisited.

Perez, S. (2017). Amazon launches Spark, a shoppable feed of stories and photos aimed at Prime members. Recuperado de <https://techcrunch.com/2017/07/18/amazon-launches-spark-a-shoppable-feed-of-stories-and-photos-aimed-at-prime-members/>

Pinterest (2018). Pinterest audience demographics. Recuperado de <https://business.pinterest.com/en/audience-demographics-user-stats>

Porter, M., Heppelmann, J. (2017). A manager's guide to augmented reality. Recuperado de <https://hbr.org/2017/11/a-managers-guide-to-augmented-reality>

Pulkkanen, A., & Seppänen, M. (2012). Freemium Business Models in Technology Product Markets. In K. R. E. Huizingh, S. Conn, M. Torkkeli, & I. Bitran (Eds.), Proceedings of the XXIII ISPIIM Conference. Action for Innovation: Innovating from Experience, Barcelona, Spain, 17-20 June 2012 (pp. 1-9). (International Society for Professional Innovation Management Conference). International Society for Professional Innovation Management ISPIIM.

Shapiro, C., Varian, H. R. (1999). Information Rules. Harvard Business Press

Taylor, J. W. (April 01, 1974). THE ROLE OF RISK IN CONSUMER BEHAVIOR. Journal of Marketing, 38, 2, 54.

Télam. (2018). El Producto Bruto Interno creció 2,9% en 2017, informó el INDEC. Recuperado de <http://www.telam.com.ar/notas/201803/262425-el-producto-bruto-interno-crecio-29-en-2017-informo-el-indec.html>

Télam (2017). Los argentinos viven hiperconectados a las redes sociales. Recuperado de <http://www.telam.com.ar/notas/201708/199155-los--argentinos-viven-hiperconectados-a-las-redes-sociales.html>

Van Hove, L. (2014). Metcalfe's law: Not so wrong after all. Netnomics : Economic Research and Electronic Networking, 15(1), 1-8.

Van Hove, L. (2016). Testing Metcalfe's law: Pitfalls and possibilities. Information Economics and Policy, 37, 67-76.

Van, A. M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (April 01, 2016). Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. Harvard Business Review, 1.

Williams, D. II. (2016). Foundations and future of augmented reality and e-commerce. Augment.

Woods, A. (2009, 09). Augmented reality. Revolution, , 48-49. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/231187243?accountid=28034>

Zhang, X., Liu, J., & Xu, Z. (2015). Tencent and Facebook Data Validate Metcalfe's Law. *Journal of Computer Science and Technology*, 30(2), 246-251.

9. ANEXO

Encuesta:

Sexo

- Femenino
- Masculino

Edad

- Entre 20-30
- Entre 31-40
- Entre 41-50
- Entre 51-60
- Más de 60

Zona de residencia

- AMBA
- Centro (La Pampa, Córdoba, resto de Buenos Aires)
- NOA (La Rioja, Tucumán, Salta, Catamarca, Jujuy, Santiago del Estero)
- NEA y Litoral (Chaco, Misiones, Formosa, Corrientes, Entre Ríos, Santa Fe)
- Cuyo (Mendoza, San Juan, San Luis)
- Patagonia (Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz, Tierra del Fuego)
- Fuera de Argentina

Nivel de estudios alcanzados

- Secundario Completo
- Terciario en Curso
- Terciario Completo
- Universitario en Curso
- Universitario Completo
- Posgrado / Maestría

1. **¿Realizó alguna vez la compra de algún elemento de decoración para el hogar? (Muebles de interior o exterior, objetos decorativos, electrodomésticos, etc.)**
 - Si
 - No

2. (si 1=SI) **¿Con qué frecuencia diría que compra este tipo de productos?**
 - Más de una vez por año
 - Una vez por año
 - Cada 2 años / Año por medio
 - Cada 4 años
 - Cada 5 años o más
 - Solamente ante una necesidad puntual

3. (si 1=SI) **¿Dónde realizó la/las compra/s? (Puede seleccionar más de una opción)**
 - Grandes tiendas del rubro (por ejemplo: Falabella, Garbarino, Della Casa)
 - Easy, Sodimac, Supermercado
 - Tiendas de diseño, diseñadores independientes, ferias
 - Encargó a medida (por ejemplo: carpintero recomendado)

4. **¿Es este su lugar habitual de compra para este tipo de objetos?**
 - Si
 - No

5. **¿Cuál es su principal preocupación al comprar este tipo de productos? (Puede seleccionar más de una opción)**
 - Que no entre en el ambiente
 - Que no combine con la decoración existente
 - Que no sea de buena calidad
 - No poder imaginar cómo quedará en el ambiente final
 - Otra: Explicitar

6. **¿Cómo intenta reducir esa preocupación?**
 - Busco reseñas del producto online
 - Pido recomendaciones de amigos o familiares
 - Me asesoro con el vendedor de la tienda
 - Consulto redes sociales
 - Contrato a un especialista (decorador de interiores)
 - Otra: Explicitar

7. ¿Realizó alguna vez alguna compra online, de cualquier tipo y categoría de producto?

- Si
- No

8. ¿Alguna vez compró alguno de estos artículos por una plataforma online?

- Si
- No

9. (si 8=SI) ¿Cuál?

10. (si 8=SI) ¿Cómo fue su experiencia?

- Mala
- Regular
- Buena
- Muy Buena
- Excelente

11. (si 8=NO) ¿Consideraría comprar muebles o artículos de decoración para su hogar de forma online?

- Si
- No
- No sabe

12. ¿Cuál cree que sería su principal preocupación al comprar este tipo de productos de forma online? (Puede seleccionar más de una opción)

- No poder ver el producto antes de comprarlo
- Que la imagen no se corresponda con el producto real
- Que no entre en el ambiente
- Que no combine con la decoración existente
- Que no sea de buena calidad
- No poder imaginar cómo quedará en el ambiente final
- Otra: Explicitar

13. ¿Qué beneficios debería brindarle la compra de muebles y decoración online para elegirla?

- Mejor precio que en la tienda física
- Mayor rapidez de entrega

- Posibilidad de devolución (no solamente de cambio por otro producto)
- Una gran cantidad de reseñas de usuarios sobre el producto
- Una gran cantidad de reseñas de usuarios sobre el vendedor/sitio
- La posibilidad de visualizar el producto en el ambiente físico con tecnologías interactivas (realidad aumentada o realidad virtual) sin tener la necesidad de comprar el producto
- Posibilidad de acceder a un catálogo de productos variado y original
- Una descripción detallada del producto
- Fotos 360° del producto
- Otra:

¡Muchas gracias!