



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
EMBA

Celetrix: el poder de la influencia digital

Autor: Gerardo Lopez Frontini

Legajo o DNI: 34.585.252

Director/Mentor de Tesis: Tomas Pugliese.

Lugar y fecha: 07/07/2023

Índice

Contenido

Resumen Ejecutivo	3
Introducción y antecedentes.....	4
Inversión en marketing y medios digitales:	5
Marco Teórico – Herramientas Management.	6
Industria y mercado.....	6
Propuesta de valor.....	6
Plan de marketing.....	6
Plan Financiero.....	7
1. Hipótesis.....	8
2. El Cliente	8
2.1. Descripción de la necesidad / problema que se pretende resolver.....	8
2.2. Descripción de los segmentos de clientes potenciales que tienen el problema.....	8
2.3. Descripción de los segmentos que se seleccionaron como target del proyecto.....	9
2.4. Alcances.....	9
2.5. Describir el proceso de validación de la necesidad y de los segmentos realizados.....	13
2.6. Conclusión:	15
3. La propuesta de valor	16
Marco Temporal.....	17
4. Product Market Fit.	18
4.1. Value proposition Canvas.....	18
4.2. Información del mercado.....	19
Respecto a la inversión publicitaria en Argentina:	19
4.3. Conclusión	21
5. Tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria.....	21
5.1. Tamaño de la oportunidad.....	21
5.2. Competencia:.....	24

5.3.	Contexto:.....	25
5.4.	Industria:	26
5.5.	Cadena de Valor – Celetrix (anexo 3):.....	28
6.	Modelo de Negocios:	32
7.	Go to Market Plan y Estrategia de precios:.....	33
7.1.	Estrategia de entrada al mercado & Funnel:.....	33
7.2.	Explicar estrategia de pricing.	34
8.	Recursos, procesos y plan operativo de negocio.	35
8.1.	Principales recursos y actividades clave necesarios:	35
8.2.	Sistema de gestión - Mapa de evolución:	36
9.	Implementación del negocio.	37
9.1.	Plan de Implementación y crecimiento geográfico- Servicios:	37
9.2.	Identificar 4 ó 5 metas que cristalicen una visión del emprendimiento más concreta.	38
9.3.	Localización requerida para establecer la empresa:	38
9.4.	Estructura operativa y evolución en el tiempo:.....	38
10.	Equipo Emprendedor, estructura directiva.	40
10.1.	Equipo emprendedor y estructura operativa:	40
10.2.	Estructura de incentivos:	40
11.	Resultados Económicos-Financieros y requerimientos de inversión.....	41
11.1.	Estado de resultado proyectado:	41
11.2.	Desgloce de costos variables y fijos del negocio	43
11.3.	Inversión, punto de equilibrio económico y financiero	43
11.4.	Resultado de inversión y ratios principales.....	44
11.5.	Aspectos legales y regulatorios:	46
	Tipo de sociedad a crear:	46
11.6.	Patentamientos o protecciones legales sobre la propiedad intelectual: 46	
11.7.	Mecánica de permisos y procesos necesarios:	47
12.	Fuentes y bibliografía.....	48
13.	Anexos.....	50

Resumen Ejecutivo

Identificamos que se genera un problema claro de expectativas al utilizar campañas de marketing digital, por la falta de: claridad y transparencia en la información, eficiencia, datos sobre métricas en tiempo real y proyección a futuro. El presente trabajo trata sobre cuáles serán las acciones que Celetrix deberá llevar a cabo para desarrollarse en el mercado de pauta digital, con el fin de generar diferenciación en los productos o servicios de nuestros clientes principales (empresas y personal autónomos). Solventando este modelo con la participación de influencers, con el fin de sumarse a nuestro propósito estratégico de darle simplicidad, claridad y transparencia a las inversiones en marketing.

Para lograr nuestro cometido se generará una plataforma tecnológica, en la cual, primando la simplicidad y el aprendizaje automático, se podrá encontrar variedad de influencers propuestos para la realización de campañas digitales.

Adicionalmente la solución de software contendrá una multiplicidad de filtros que harán posible el fit entre las necesidades del cliente con el influencer en mercado, estos filtros tendrán diferentes enfoques desde el tamaño, cantidad de usuarios reales, difusión, engagement del candidato como su performance comercial como pricing promedio, últimas campañas realizadas.

Nuestro objetivo es que nuestro cliente pueda invertir de una manera mas eficiente obteniendo mayores resultados con una inversión más estratégica de sus presupuestos de publicidad, clarificar estas inversiones y que no sea una inversión por inercia porque es algo que hay que hacer por costumbre.

En nuestra proyección del negocio necesitamos un fondeo inicial de 40k USD para poder poner en funcionamiento la solución y empezar a captar clientes.

Si logramos las metas que tenemos propuestas vamos a poder generar el punto de equilibrio en el mes 19 y a mas largo plazo obtener un valor actual neto de nuestra inversión de 651k con un retorno de la inversión del 106%

Introducción y antecedentes.

En los últimos años se está dando un crecimiento acelerado del medio digital para la publicidad, según la cámara argentina de agencias de medios en el 2019 el 27% de la publicidad fue por digital y en el cierre del 2021 escaló al 40% y se estima que siga aumentando con el paso de los años y de la digitalización de la propuesta de valor de las compañías del mercado.

Esta aceleración se vio muy afectada por la pandemia en el 2020 aumentando la importancia de digital y aunque tuvo un efecto colateral en el nivel de inversión, en el 2021 se puede ver la recuperación de la misma y en vistas de seguir creciendo a los promedios históricos.

Los datos del Reporte de CAAM evidencian un crecimiento generalizado en la inversión publicitaria a lo largo de 2022 en relación al año anterior con particularidades en el media mix, alcanzando los 162.546 millones de pesos, en línea con la proyección realizada en el reporte de agosto 2022

Por segundo año consecutivo la CAAM realiza las proyecciones de inversión publicitaria en las especialidades digitales, totalizando AR\$68.619 millones. Se denota un continuo crecimiento constante en las inversiones publicitarias digitales en los años venideros.

Dado el aumento de participación según la tendencia y el crecimiento en el volumen de inversión es un mercado atractivo para desarrollar el producto.

La iteración con la herramienta brindó los puntos de real importancia para nuestros clientes, sus objetivos y, como la propuesta de la solución puede solventar todos sus deseos y necesidades.

La investigación del mercado demuestra y valida que el producto de software de Celetrix tiene una gran posibilidad y escalabilidad.

Hoy no solo nos encontramos en un crecimiento y traspaso de la publicidad a los medios digitales como también la creación de una mayor cantidad de plataformas que monetizan bajo estos esquemas, mientras que el camino inició con YouTube o

Instagram se fueron desarrollando otras plataformas como Twitch y Tik tok por lo cual nos evidencia la expansión no solo en como consumimos la publicidad si no que van a seguir apareciendo nuevos medios más masivos o de nicho por lo cual la adaptabilidad va a ser un punto clave para poder estar presente en todos los medios actuales y futuros.

Se destaca en el gráfico anterior que un 38% de la facturación proviene del AMBA y un 32% del Centro, siendo estas las dos regiones con mayor preponderancia y, dando por resultado un 70% del total de la torta.

Adicionalmente los datos del comercio digital nos indican que la cifra final 2022 fue de 2.846.000 millones de pesos.¹

Finalmente, entendiendo que la naturaleza de la start-up es en el entorno de redes digitales, se focalizará en todas las empresas que operan en dichas zonas.

Inversión en marketing y medios digitales:

Empresas pequeñas: El 52% invierte menos que el 3% de la facturación, el 48% restante dice invertir más de un 3%. Empresas medianas: Un 25% de las empresas medianas declara invertir más del 10% de la facturación en marketing. La inversión en medios digitales (social ADS, SEM y display/programática) se manifiesta como media y alta, con un pico del 67%

¹ <https://cace.org.ar/estadisticas/> - Resumen - Página 37.

Marco Teórico – Herramientas Management.

Industria y mercado

Se procede a utilizar la segmentación como método para lograr la identificación de un mercado potencial, estimado de esta manera: su tamaño con respecto a la cantidad de clientes, sus características intrínsecas, posibilidad de crecimiento y estrategia para el mix de marketing.

A través de las Cinco Fuerzas de Porter, se hará un análisis de la industria, comprendiendo así las características, competidores actuales y potenciales, productos/servicios sustitutos y proveedores. Además, identificamos las barreras de entrada que plantea la industria, como así también los posibles costos de una salida.

PESTEL: Esta herramienta del management será utilizada para comprender y analizar un panorama general de la industria y el entorno que la rodea. Se analizarán los componentes políticos, tecnológico, legal, ecológico, económico, social.

Propuesta de valor

El modelo “Business model Canvas - Osterwalder” se utilizará para explicar y conformar la propuesta de valor del presente negocio. En este se analizarán los nueve elementos clave que en él se plantean, como ser: Propuesta de valor, canales de distribución, recursos clave, actividades clave, costos, ingresos, segmentos alcanzados, relaciones, asociaciones clave.

Plan de marketing

El método utilizado será el correspondiente al growth marketing, también conocido como marketing de crecimiento (Sean Ellis). Es un conjunto de técnicas con un enfoque estratégico que se centra en trabajar y descubrir oportunidades de crecimiento de un negocio de manera constante.

Plan Financiero

El método será por valuación de flujos descontados. Con este obtendremos el valor presente del flujo de fondos, descontado a una determinada tasa y una inversión requerida. Finalmente comprenderemos si la propuesta económica logra satisfacer los requisitos necesarios para ser viable y generar valor.



Universidad de
San Andrés

1. Hipótesis.

Asumimos que generando eficiencia y aumentando la confianza en el proceso de selección de influencers, las campañas de marketing generarían mejores resultados.

2. El Cliente

2.1. Descripción de la necesidad / problema que se pretende resolver.

Entendemos que hay un problema de expectativa en el momento que las marcas eligen los medios en los cuales pautar y, se acentúa en medios digitales, con los influencers en las redes sociales. Las marcas invierten porcentajes significativos de sus ingresos en la búsqueda de apalancar las ventas y mejorar sus resultados. Con Celetrix vamos a ayudar a enmarcar esta expectativa, para tomar decisiones que sean más eficientes y efectivas, en la búsqueda de crecimiento y resultados.



2.2. Descripción de los segmentos de clientes potenciales que tienen el problema.

- Profesionales Autónomos: (psicólogos, dentistas, contadores, abogados, etc)
- Agencias de Marketing.
- Emprendedores / Start Up.
- Pyme.
- Empresas Locales.
- Multinacionales.

2.3. Descripción de los segmentos que se seleccionaron como target del proyecto.

Celetrix va a estar enfocado en un modelo de negocio B2B especialmente en servicios de profesionales autónomos, emprendedores y PYMES.

Entendemos que con Celetrix se puede atacar a todos los segmentos, pero vemos una probabilidad de efectividad distinta entre nuestro target y el resto del segmento potencial. Este punto está basado en que mayormente a medida que se tenga un mayor tamaño de empresa pueden contar con capacidades internas y mediciones propias que entendemos complementarias con las nuestras y a través de un servicio más personalizado podemos captar una porción de mercado.

Con respecto a nuestro target, se encuentra más focalizado en la operatoria, en el cumplimiento de la cadena de valor del negocio por lo cual Celetrix es capaz de brindarle las herramientas y los medios para ser su partner en el crecimiento del negocio, facilitando los procesos de campañas publicitarias o directamente para que empiece a ver dentro de la publicidad una escalabilidad de su negocio.

2.4. Alcances.

En el siguiente apartado, se aprecian distintos análisis que engloban el mercado objetivo, ubicación y servicios provistos.

2.4.1. Alcance del mercado.

El servicio de software Celetrix, está planteado para todos los profesionales autónomos y PYMES, que ofrecen prestaciones de servicios hacia el mercado de cliente final tanto B2B o B2C.

Celetrix les dará herramientas y claridad a estos profesionales autónomos o pequeñas empresas de servicios en cómo a través de la publicidad digital lograr crecimiento en el negocio y ser un motor de escalabilidad, adicionalmente no solo busca crecer las ventas, sino que también podrán invertir de manera más eficiente reduciendo los costos.

2.4.2. Alcance del mercado-producto.

Estamos apuntando a una oferta más seleccionada y no a consumo masivo, por este motivo el producto va a tener diferentes niveles de servicio para poder adaptar nuestra oferta según las necesidades de cada cliente.

Con Celetrix estamos brindando un servicio que se asemeja a un producto de suscripción en el cual va a ser fundamental el nivel de permanencia que tengamos con el cliente, por lo cual va a ser relevante nuestra interfaz para que sea un producto sencillo para el usuario y que tenga esa relevancia en la operatoria para poder reducir los niveles de attrition de cada venta.

2.4.3. Alcance del servicio.

En lo referente al alcance de los distintos tipos de servicios a ser comercializados serán de diferente índole y capacidades, pero lo más importante, es que tendrán la facultad de funcionar como si fueran paquetes de servicios. Es decir que pueden ir upgradeando el plan conforme pase el tiempo y la confianza del cliente crezca.

La oferta la vamos a estructurar de la siguiente manera:

- Free:
- Starter
- Business
- Enterprise
- Personalizado

Con estas aperturas del producto vamos a estandarizar las distintas funcionalidades (por ejemplo, mayor cantidad de usuarios por licencia, mayor nivel de almacenamiento de las campañas y las búsquedas, mayor cupo de reportes mensuales) para hacerlo más a medida y en todo caso poder contar con la personalización del servicio por si se tiene que hacer algo más a medida.

Y adicionalmente los productos de Enterprise y Business van a tener una atención más personalizada por parte de Celetrix destinando recursos de comercial,

marketing y operaciones para el acompañamiento y análisis con los clientes sobre su publicidad digital.

Con respecto a la aplicación va a capturar a todos los influencers y ratios de las siguientes plataformas Instagram, YouTube, Tik Tok y Twitch que son las principales del negocio y donde se concentra el mercado de influencers.

2.4.4. Alcance geográfico.

El producto de software Celetrix, está preparado para tener flexibilidad y escalabilidad tanto nacional como regional, pero para el alcance del proyecto vamos a estar apuntando a la zona del AMBA y Centro que es donde se concentran las operaciones por e-commerce en Argentina.

2.4.5. Análisis de Segmentación.

2.4.5.1. Uso del servicio.

Los servicios de nuestra empresa serán utilizados con la siguiente finalidad:

- Ejercer control sobre los procesos productivos del marketing y de esa manera optimizar recursos y reducir costos.
- Ayudar a la toma de decisiones estratégicas utilizando las estadísticas que brinda el sistema.
- Ser una guía y un ancla para la selección de la propuesta de influencia adecuada a cada negocio.

2.4.5.2. Tipo de cliente.

Nuestros clientes son profesionales autónomos, PYMES y Startups, de tal manera que en algunos casos son más cercanos al uso y entendimiento de la tecnología y en otros casos no tanto. De todas formas, las redes sociales se han ubicado de manera transversal a todos los rubros, por lo tanto, el concepto de la compañía es fácilmente comprensible.

Pero en líneas generales están focalizados en mejorar y desarrollar su cadena de valor, en el canal de venta tradicional y la parte publicitaria se terceriza, se invierte en adds por inercia de hacer algo.

2.4.5.3. Importancia de la compra.

Nuestros clientes están muy preocupados por la dificultad que emerge de intentar generar el awareness en su público objetivo, para que sus productos y/o servicios sean adquiridos con mayor eficacia.

Comprendemos los desafíos que nuestros clientes deben afrontar. Dentro de los gastos, la publicidad digital sin cosechar sus frutos es candidata para la reducción. Teniendo en cuenta que su efecto es muy difícil de medir, la estrategia en general no es clara y, en definitiva, permite a la empresa continuar funcionando en lo inmediato a expensas de perder clientela en el futuro.

Preguntas como ¿si invierto en publicidad o no lo hago cuanta venta pierdo o cuánto gano? ¿me conviene este medio u el otro? son muy frecuentes y la falta de respuestas lleva a desalentar la publicidad.

Este servicio les dará la posibilidad de controlar, dirigir de manera adecuada y específica la publicidad digital, a través del uso de influencers para cada caso particular.

2.4.5.4. Características personales.

Nuestro servicio juega un papel crucial en la operatoria de negocios de nuestros clientes, ya que brindará el apoyo necesario a la toma de decisiones a nivel marketing digital, en general para obtener una mayor conversión en sus embudos de ventas.

El análisis de la compra dado el segmento de clientes en la mayoría de los casos las tomaría el dueño de la prestación del servicio o negocio.

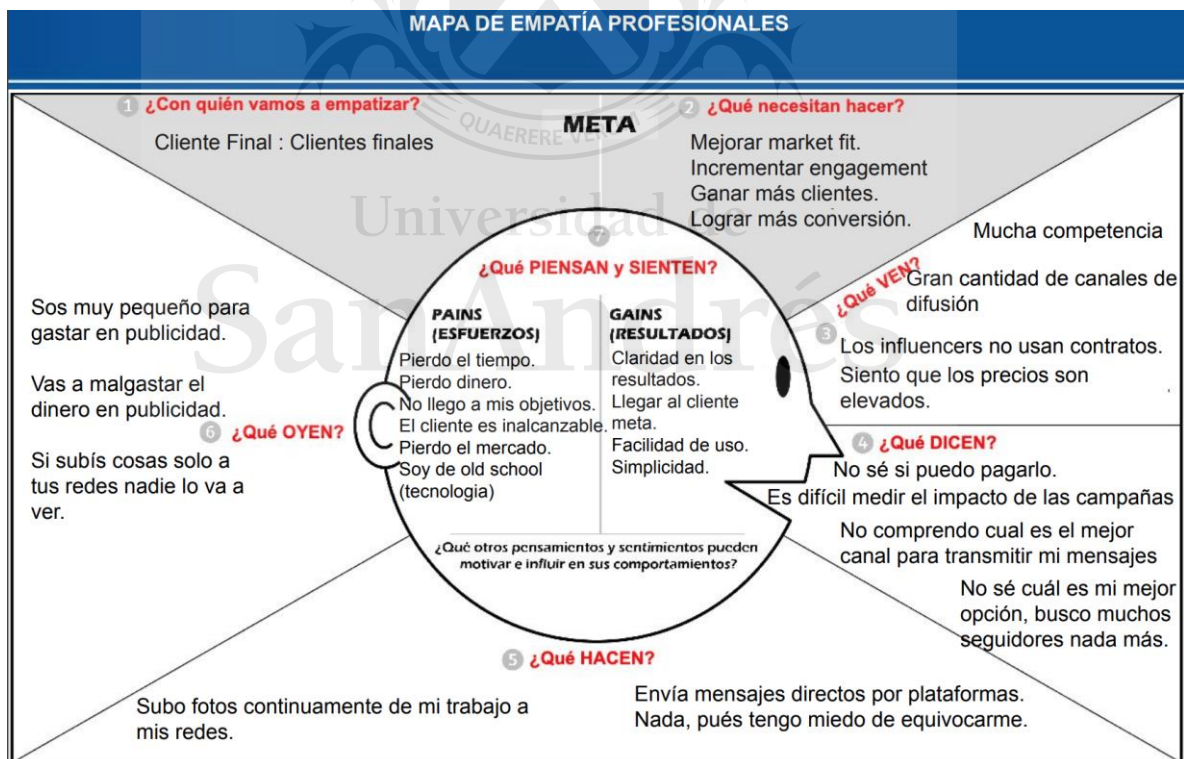
2.5. Describir el proceso de validación de la necesidad y de los segmentos realizados.

Utilizando entrevistas y cuestionarios como herramientas de experimentación y validación, se ha concluido en los insights y conclusiones que se explicitan a continuación:

2.5.1. Insights sobre el cliente.

A través del mapa de empatía se ha logrado determinar la total operatoria de los prospectos de clientes del segmento de Profesionales independientes, como así también sus sentimientos y dudas.

Profesionales:



2.5.2. Arquetipos.

Con la generación de los arquetipos se pretende lograr una simulación de una persona real, la cual ayudará a crear un prototipo de cliente.


Profesionales:

Claudio de 32 años, odontólogo, tiene su consultorio privado, trabaja solo con una recepcionista, alquila unos dos ambientes en capital federal, los clientes los consigue a través del boca en boca o por las cartillas de las obras sociales. Sueña con ampliar su consultorio y lanzar más consultorios en otros barrios, le gustaría tener un departamento más grande para poder contratar a otros odontólogos y así ampliar su negocio. Escucha que las redes sociales son los medios actuales para difundir tu negocio y ve muchos influencers recomendando productos y servicios, pero no sabe cómo elegir el correcto o poder saber si lo que invierte se transforma en negocio.

En esta descripción queremos identificar los dolores del segmento de Servicios aunque estemos puntualizando en un odontólogo que se dedica a la salud, esto puede extrapolarse a otras actividades de servicios como (Abogados, contadores, agentes de viaje, agentes de inversiones, peluquerías, etc. Po otro lado cabe destacar que ellos no son los que publican en las redes si no que buscarían a influencers para recomendar sus trabajos (ej, agentes de inversiones o contadores en influencers de finanzas, de la salud en healthcare entre otros, agentes de viajes en influencers de turismo, entre otros)

2.5.3. Customer Journey

Utilizando la persona previamente creada a partir de las entrevistas y encuestas, se ha logrado determinar el siguiente customer journey.

Profesionales	Awareness / Descubrimiento		Consideración / Interés		Compra	Uso		Post Venta	
Acción / Pasos	Pregunta a colegas / Amigos	Investiga las redes	Buscar métricas de influencer	Compara precios	Elección de candidatos	Visualiza la campaña	Busca resultados	Recomienda a otros el uso de influencers	Da mala review por dificultad en el pago y por falta de controles online
	Googlea	Word of mouth	Intentar contactar (Mensajes) Buscar agencia de marketing		Solo se acepta dinero en mano o canjes Generación de contrato básico		Quiere analizar datos		
Puntos de Contacto	Adds	Blogs	Sitio Web Agencias Llamadas telefónicas	Redes Sociales	Directo con persona Telefono / Whats up	Redes Sociales	Llamadas telefónicas		Página Agencia / Redes Sociales
Emoción	Intriga	Entusiasmo	Curiosidad No me responden	Estrés	Incertidumbre No tengo efectivo	Entusiasmo	Dudas Falta de confianza Ansiedad	Contento	Neutral
									
Necesidades	Encontrar información simple		Asesoramiento sin humanos	Mejorar la atención al cliente Respuestas rápidas	Pagar debe ser simple	Entender que pasa continuamente con la campaña			Mejoras en el servicio en general
Oportunidades	Generar contenido de casos de éxito		Chatbots Selección automática de influencers	Datos de la industria	Integrar todos los medios de pago virtuales Crear contratos inteligentes	Métricas online			Mejorar servicio de atención al cliente

2.6. Conclusión:

A partir de todos los datos recolectados hemos logrado comprender cuales son las motivaciones de los clientes, los obstáculos que atraviesan, entender sus éxitos y puntos débiles. Identificamos que se genera un problema claro de expectativas al utilizar campañas de marketing digital, por la falta de: claridad y transparencia en la información, eficiencia, datos sobre métricas en tiempo real y proyección a futuro.

Las incertidumbres y dudas lo hacen perder la confianza en el upgrade que le puede generar la publicidad, siente que lo tiene que hacer para sostener lo que tiene, pero es un uso por inercia, especialmente con campañas de adds que le da impresiones ve métricas pero no las entiende, sigue estos consejos de familiares o de algún video en YouTube explicando el proceso.

Cuando quiere ver que podría hacer para cumplir sus sueños de crecimiento siente que pierde mucho tiempo y le genera estrés, quiere tener más tiempo para la gestión del negocio, pero no consigue el volumen de clientes para despreocuparse de los gastos mensuales.

Por todo esto seguimos interpretando que para el cliente es fundamental una aplicación ágil y sencilla de utilizar, donde prevalezca el fácil entendimiento de un mundo que no le es habitual, en el cual pueda encontrar ese fit de su negocio con la publicidad que quiere realizar, con más información para decidir y poder contrastar a posterior con los resultados.

De nuestro lado para poder hacer este seguimiento vamos a basarnos en distintos indicadores con el feedback de nuestro cliente para tener una respuesta rápida y concretar esta experiencia positiva y mantenerlo con nosotros para reducir el potencial attrition.

Los indicadores serán los siguientes:

- Net Promoter Score (NPS): ¿Qué probabilidades hay de que recomiende esta solución a sus colegas?
- Customer Satisfaction Score (CSAT): ¿Cuál es su grado de satisfacción con nuestro proceso de compra?
- Customer Effort Score (CES):
 - El sitio web me facilitó la comparación de opciones.
 - Los representantes de apoyo hicieron que fuera fácil obtener respuestas a mis preguntas.²

3. La propuesta de valor

Se implementará una web/app transaccional, la cual estará integrada con las principales redes sociales (Instagram, YouTube, Tik Tok y Twitch) logrando así contar con todos los influencers de cada una de sus redes. Esta permitirá, a través

² <https://www.questionpro.com/blog/es/indicador-de-esfuerzo-del-cliente/>

del uso de IA, realizar una búsqueda personalizada para encontrar los influencers que tengan fit con tu propuesta de valor.

La plataforma brindará las métricas principales de la autenticidad de los seguidores y los valores de performance del influencer (impacto social actual, impacto territorial actual, % de fit con la marca, precio medio de contrato, red o plataforma con mayor impacto, entre otros.), como todas las estadísticas demográficas de sus seguidores y principalmente el nivel de autenticidad de los mismos, para poder diferenciar cuántos seguidores son reales y cuántas son cuentas falsas o sin valor.

Adicionalmente se brindará la información general provista de lo ocurrido en la plataforma por negocios ya finalizados dentro de esta. Esta no solo será de nivel estadístico de resultados macro, sino que mostrará el nivel de satisfacción al utilizar un influencer, el costo de adquisición de clientes, cantidad de impresiones, entre otras variables.

La app dispondrá del uso opcional de un módulo de negocio orientado a Smart Contracts, para la generación y seguimiento de los contratos en tiempo real.

Finalmente se eliminará el gap de expectativas, al proponer las mejores opciones disponibles para cumplir con su cometido de negocio.

Marco Temporal.

En el proceso de búsqueda de un crecimiento sostenido y para lograr la calidad de los productos que la empresa desea, se fija que el marco temporal estimado para la consolidación del proyecto será de tres años.

En este lapso de tiempo se entiende suficiente para abarcar el proyecto en su completitud, como así también lograr el retorno de inversión esperado, teniendo en cuenta todos los factores económicos y tecnológicos que se desarrollan en los siguientes apartados.

4. Product Market Fit.

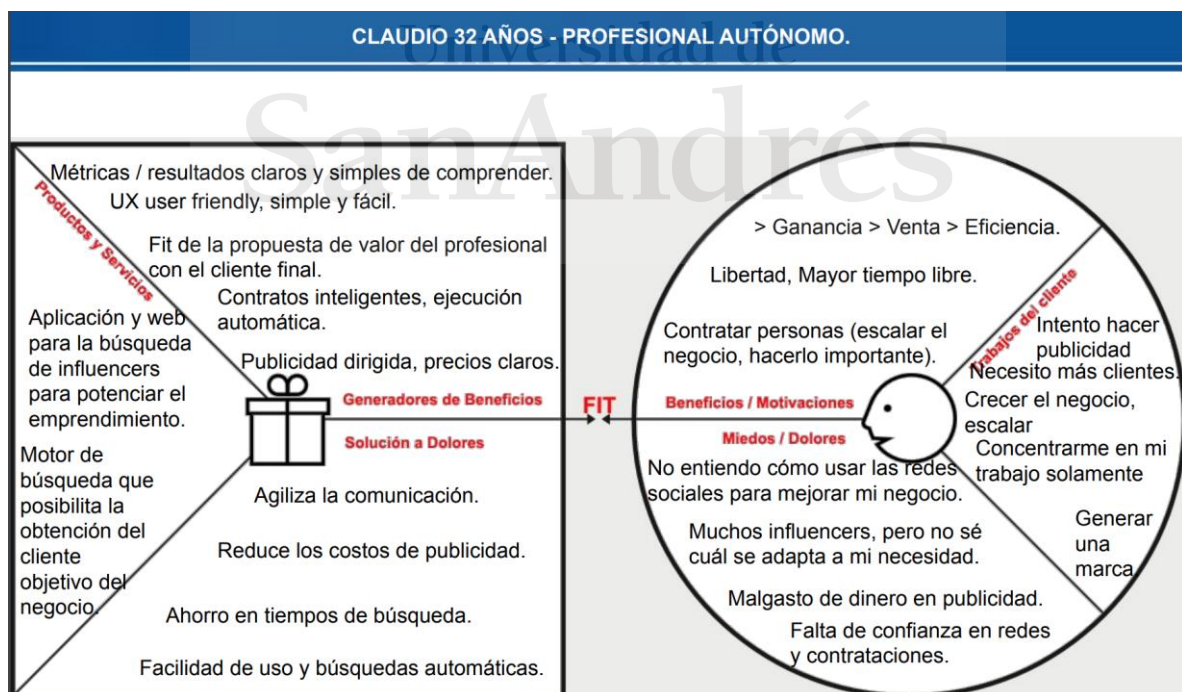
En este apartado se desarrollará y dará respuesta al cómo y por qué existe fit entre el producto y el mercado, para esto se ha tomado como pauta las entrevistas con los posibles clientes e información fáctica obtenida de distintos portales.

4.1. Value proposition Canvas.

Siendo los profesionales parte del mercado objetivo y, diagramando sus dolores, miedos y beneficios, encontramos que la propuesta de solución logra satisfacer y entender al cliente en su totalidad. Por consiguiente, al existir este conjunto de necesidades y la solución a las mismas, demostramos que existe un fit entre cliente / producto.

En el próximo apartado, se utilizarán datos fácticos para mostrar empíricamente que, en el mercado ya hay un lazo muy fuerte, entre el poder de influencia y las compras.

Profesionales.



4.2. Información del mercado.

Respecto a la inversión publicitaria en Argentina:

A continuación, se detallan datos muy relevantes con respecto a la inversión en publicidad en Argentina y al aspecto comercial referente a las redes sociales.

Publicidad: En los últimos años se está dando un crecimiento acelerado del medio digital para la publicidad. Según la cámara argentina de agencias de medios (CAAM), las proyecciones de inversión publicitaria en las especialidades digitales han totalizado AR\$68.619 millones en 2022 y, se estima que siga aumentando conforme el paso de los años y la digitalización de las propuestas de valor de las compañías del mercado.³

Inversión de la Industria estimada por CAAM
En millones de pesos ARG

Sistema	ene - dic 2022		ene - dic 2021		Variación de la inversión '22 vs '21
	Inversión Industria estimada por CAAM	share	Inversión Industria estimada por CAAM	share	
Televisión	\$ 68.631	42,1%	\$ 36.686	41,0%	87%
Gráfica	\$ 1.850	1,1%	\$ 1.790	2,0%	3%
Radio	\$ 9.761	6,0%	\$ 7.069	7,9%	38%
Vía Pública	\$ 13.099	8,1%	\$ 8.053	9,0%	63%
Cine	\$ 585,5	0,5%	\$ 89	0,1%	554%
Digital	\$ 68.619	42,2%	\$ 35.792	40,0%	92%
Total General	\$ 162.546	100%	\$ 89.479	100,0%	82%

Fuente: Cámara Argentina de Agencias de Medios

Respecto a las redes sociales y la información comercial asociada:⁴

³ <https://www.agenciasdemedios.com.ar/inversiones-publicitarias/>

⁴ <https://www.agenciasdemedios.com.ar/inversiones-publicitarias/>

<https://iabspain.es/estudio/estudio-de-redes-sociales-2022/>

<https://www.insiderintelligence.com/content/latin-america-ad-spending-2022>

- Tenemos conocimiento de que las empresas multinacionales están invirtiendo más del 20% de su pauta digital en influencers.
- Las marcas tienen problemas con la elección de los influencers, malgastando su dinero sin lograr resultados.
- El 40% indica que las redes sociales han influido en su compra final de productos/servicios.
- Alrededor del 53% de los usuarios de las redes sociales reflejaron que siguen a influencers y el 48% a marcas.
- El 45% busca información en RRSS (44% Facebook, 40% Instagram, 38% YouTube), antes de realizar una compra.
- El 75% de los profesionales de la comunicación y el marketing dicen que el criterio más importante a la hora de elegir un influencer es su tráfico web verificado.
- El 67% de los profesionales de la comunicación y el marketing trabajan con influencers para promover contenido.
- 84% De los argentinos probaría una marca que no conoce, por recomendación de un influencer
- El 62% de los argentinos afirman que los influencers influyen en sus decisiones de compra
- El 68% de las personas sigue a más de 5 influencers.
- 6 de 10 personas realizó una compra después de haberlo visto a través de un influencer

<https://www.iproup.com/economia-digital/23667-influencers-cuanto-gastan-las-multinacionales-y-por-que>
<https://www.puomarketing.com/30/36314/marcas-invierten-bien-influencers-malgastan-millones-euros>

4.3. Conclusión

La iteración con la herramienta brindó los puntos de real importancia para nuestros clientes, sus objetivos y, como la propuesta de la solución puede solventar todos sus deseos y necesidades.

La investigación del mercado demuestra y valida que el producto de software de Celetrix tiene una gran posibilidad y espacio en donde apoyar su propuesta de valor, centrada en la utilización de los influencers.

Las métricas de influencia por las recomendaciones en redes sociales pueden alcanzar hasta las de un amigo o familiar por lo cual consolida la importancia de los influencers como motor de los objetivos de las campañas.

Por último, el crecimiento y la ponderación que están tomando las inversiones en digital en los últimos años reafirma que el mercado seguirá siendo relevante y en expansión.

5. Tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria.

5.1. Tamaño de la oportunidad.

En este apartado se realizará un análisis del posible mercado objetivo, teniendo en cuenta diferentes variables que se nombran y explican a continuación.

TAM (Total addressable market)

Representa el tamaño de nuestro universo o el mercado total posible. Con este estimaremos el volumen de clientes posibles a ser captados por la oportunidad de negocio.

El tamaño será conformado a partir de todas las empresas activas en Argentina (Monotributos, autónomos y sociedades).⁵

⁵ <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoia0GNmNDcxMDMtYTg0YS00MDU4LTlhNWYtNWlyZWExN2VIMTQxliwidCI6ImNiODg0ZGI1LTl0ODUtNGY5Yi05MzhLTNINjlxZjlyMjU3Yi05MmMiOjR9>

(Anexo 1)

- TAM= 1.686.938 empresas.

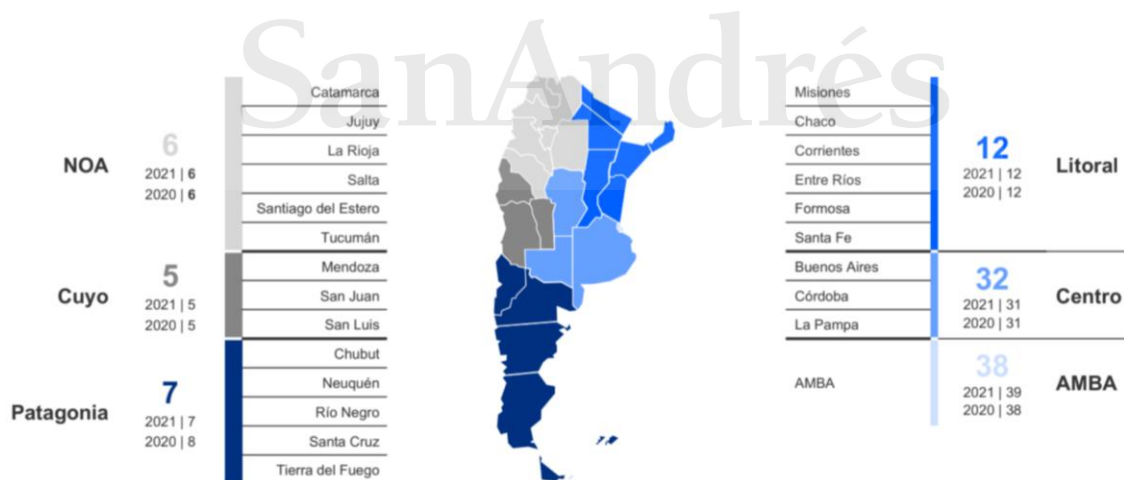
SAM (Served available market): (SAM Anexo 2)

Se detalla el mercado disponible o el volumen de mercado que somos capaces de servir con el modelo de negocio actualmente definido y los recursos del startup a mediano plazo.

Facturación total:

Teniendo en cuenta como la facturación del e-commerce está distribuido en las distintas regiones del país, se realizará el dimensionamiento del mercado a ser servido, a partir de este análisis:

El 70% de las operaciones de online se centralizan en las regiones de Amba (38%) y Centro (32%) dando masa crítica concentrada en un territorio reducido en comparación al país.



6

⁶ <https://cace.org.ar/estadisticas/> - Resumen - Página 43

Adicionalmente los datos del comercio digital nos indican que la cifra final 2022 fue de 2.846.000 millones de pesos si lo llevamos por el tipo de cambio CCL promedio del 2022 (259) nos estaría dando 10.988 millones de dólares.

En conclusión, para las primeras etapas de ejecución dada la concentración del share del mercado y lo acotado del territorio estaríamos priorizando estas dos zonas para el lanzamiento.

Conclusión: Se tomará como base de inversión para todos los casos el 3% al igual que las pequeñas para tener una métrica conservadora y porque apuntamos a los sectores de Pymes y Profesionales autónomos.

Conclusión para cálculos:

Todas las empresas activas en Argentina (Monotributos, autónomos y sociedades) pertenecientes al AMBA + Centro.

Inferimos que el 70% de la participación en las ventas corresponde a dichos sectores y el nombrado mix de compañías.

- TAM = 1.686.938
- SAM= 1.180.857 (70% del TAM)
- SAM = 10.988 millones de USD * 70% (Región AMBA + Centro) * 3% (gasto en publicidad online estimada) = \$231 millones de USD.

SOM (Service obtainable market)

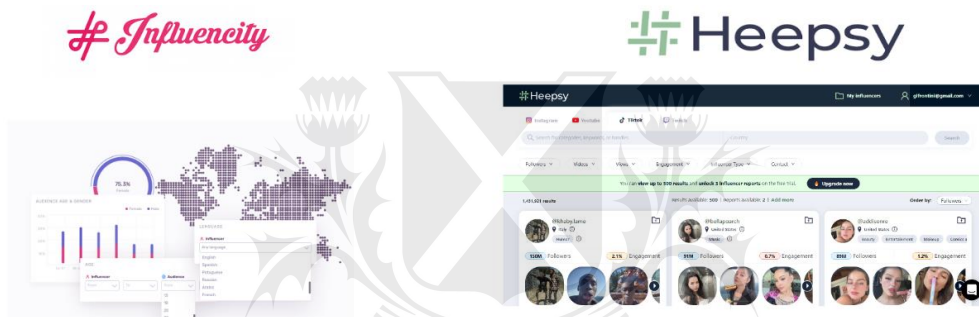
- SOM = 283.405 empresas (1.180.857 * 24% de la actividad de servicios)
- SOM = Facturación SAM * 24% (Actividad)
\$231 millones * 24% = 55.4 millones de USD.

Del porcentaje total del SOM tenemos la disposición de captar un total del 0,5% del total del mercado al finalizar el año 3, con una distribución del 0,09 en año 1, 0,3% en año 2 y 0,5% en el año 3.

5.2. Competencia:

Se realizó un análisis de comparación con la competencia, en donde no solo se determinaron los puntos fuertes de nuestro negocio, sino que también se dejó un detalle de los segmentos a reforzar.

Competidores identificados: Influencity, Heepsy.⁷



- Son reactivos (no son flexibles a la demanda de los clientes - Planes fijos).
- Son empresas que emergen del exterior no teniendo presencia en el país y desconociendo los contextos macros de la macro
- Sus plataformas no tienen inteligencia de negocio, solo son reportes generales.
- No permiten la contratación de influencers.
- No indican la posibilidad de realizar un seguimiento a cada cliente, ni en sus planes más costosos (son proveedores de servicio y no pretenden ser aliados estratégicos).
- Muchos datos y poca información.

⁷ <https://atribus.com/encuentra-tus-influencers/>

Celetrix se diferencia en lo siguiente:

- Análisis de resultados esperados, antes de hacer una campaña.
- Diseños de interfaces amigables y fáciles de usar
- Asistencia personalizada para plan enterprise y business.
- Transparencia al realizar contratos tipo smart contracts con influencers.
- Servicio 100% customizable en planes más altos.
- Monitoreo constante de las campañas en tiempo real.

5.3. Contexto:

Se ha analizado el contexto en el que se desarrollará el emprendimiento a través de la herramienta del PESTEL. Adicionalmente se indicarán luego de este análisis, cuáles son una oportunidad u amenaza futura.

AMBIENTE EXTERNO					
POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIOCULTURAL	TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO	LEGAL
<ul style="list-style-type: none"> • La industria del software es considerada estratégica en el país, de tal manera que se busca fomentar la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altas tasas de crecimiento de la industria. • Mucha dispersión en los precios de la industria publicitaria. • Poca estabilidad de los precios en Argentina debido a la inflación. • Desgravación del 60% Imp. Ganancias. • Reducción de contribuciones patronales. (Ley econ conocimiento). 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto de pandemia COVID-19. • Nuevas formas de contratación. • Crecimiento de los patrones de consumo digitales. • Recursos valorados a nivel mundial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes demandan innovación, digitalización y personalización apuntados hacia: <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia de usuario; - Procesos; - Comunicación con la compañía. • Cambios de hábitos. • Flexibilidad en productos/servicios ofrecidos. • Necesidad de cambio constate y agregado de plataformas segun tendencia. • Dificultad en la obtención de la información necesaria para la lógica del negocio. • Plan de aumento de velocidad y cantidad de conexiones (Plan nacional de conectividad) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a digitalizar contratos. • Evitar el uso de carteles en la vía publica y otros tipos de volantes o revistas publicitarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marcos regulatorios cambiantes dependientes del sector político actual. • Ley Pyme, Ley emprendedores.

8

Oportunidades: Constante aumento de consumo por medios digitales, aumento generalizado del e-commerce en todo el país.

Amenazas: Endurecimiento en las normas de protección de datos, altos requerimientos de infraestructura en conectividad digital, gran demanda de empleo para perfiles capacitados.

⁸ <https://biblioteca.produccion.gob.ar/document/download/536>

<https://www.argentina.gob.ar/servicio/acceder-los-beneficios-del-regimen-de-promocion-de-la-economia-del-conocimiento>

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25922-98433/actualizacion>

5.4. Industria:

Situación actual y perspectivas futuras.

Los datos del Reporte de CAAM evidencian un crecimiento generalizado en la inversión publicitaria a lo largo de 2022 en relación al año anterior con particularidades en el media mix, alcanzando los 162.546 millones de pesos, en línea con la proyección realizada en el reporte de agosto 2022

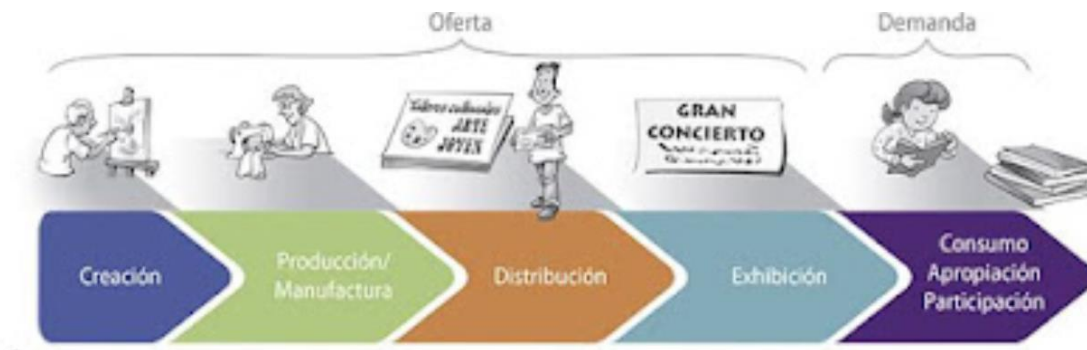
Por 2do año consecutivo la CAAM realiza las proyecciones de inversión publicitaria en las especialidades digitales, totalizando AR\$68.619 millones. Se denota un continuo crecimiento constante en las inversiones publicitarias digitales en los años venideros.

Y como se comentó anteriormente además del crecimiento digital tenemos una fuerte preponderancia en los niveles de recomendación de los influencer que compartiré en el siguiente cuadro demostrando como en los clientes finales destinan su tiempo utilizando las redes sociales y la propensión al nivel de compra⁹



⁹ <https://www.agenciasdemedios.com.ar/inversiones-publicitarias/>

5.4.1. Cadena de valor de la industria, indicar donde opera el emprendimiento:



Nuestro servicio opera en la etapa de marketing/exhibición de las cadenas de valor de la industria, con el cual logramos generar beneficios para todos los “eslabones” y generar valor para el consumidor final.

5.4.2. Estructura de la industria actual

Utilizando las cinco fuerzas de Porter, daremos paso a indicar como es la estructura competitiva de la industria. Adicionalmente nos brinda la información sobre el atractivo de esta y su rentabilidad potencial.

Universidad de
San Andrés



5.4.2.1. Conclusión:

Si bien la amenaza de nuevos entrantes es alta debido al reducido requerimiento de capital inicial, el desarrollo del producto requiere de un tiempo de desarrollo y aprendizaje constante para dar con una solución bien planteada. Por otro lado, al ser un servicio de suscripción, es relativamente simple dejar de utilizarlo, pero no es tan fácil de ser sustituido. Existe un costo representado por la curva de aprendizaje al intentar cambiar por una nueva posible herramienta y, además, la pérdida de capacidades, puesto que la competencia no posee servicios de negocio personalizados.

Creemos que generando principalidad en el cliente a través de la satisfacción y uso de nuestra solución podemos generar un diferenciador en el mercado.

5.5. Cadena de Valor – Celetrix (anexo 3):

Se realizará un análisis de la cadena de valor propia, esto nos permitirá comprobar nuestros procesos productivos y entender nuestras fortalezas y debilidades.

- Dirección general y Recursos Humanos:

Son actividades implicadas en la búsqueda, contratación, formación y desarrollo de todo el personal de la empresa.

En Celetrix, la gestión de los recursos humanos se basará en fomentar un ambiente de trabajo confortable, en donde los empleados se sientan cómodos y útiles en cada una de las actividades que desarrollen.

Se buscará la motivación de nuestros empleados, promoviendo el aprendizaje constante y la participación en cuanto a las decisiones, empoderando a cada uno de los colaboradores y proponiendo un esquema operativo de Agilidad para asegurarnos de estos puntos.

Desde un principio se contará con un sistema de recompensas según la importancia de los puestos de trabajo para el core del negocio.

- **Organización interna y tecnología:**

Consiste en varias actividades, en las que se incluyen las de administración, planificación, contabilidad, asuntos legales, finanzas, etc.

Planificación y tecnología: Metodologías ágiles, planificaciones flexibles.

Finanzas y administración: El presupuesto de capital inicial estará compuesto por el aporte de los fundadores e inversores al inicio de la compañía. La gestión financiera se realizará con un estudio contable externo quien mantendrá los registros contables del negocio. La gestión tributaria será realizada por el estudio contable externo. La gestión de riesgos es un aspecto preponderante, por lo tanto, se realizará con periodicidad mensual.

- **Infraestructura y ambiente:**

Buscamos lograr la mejor impresión en la calidad del servicio:

Espacio físico en donde tiene lugar la prestación o dónde suceden los momentos en donde el cliente toma contacto con cualquier aspecto de la organización y le crea una impresión sobre la calidad del servicio.

- **Marketing y ventas:**

La estrategia para tener en cuenta para la comercialización de **Celetrix** será la utilización de las 4 "C" del Marketing de Robert Lauterborn y el uso de herramientas de Growth marketing.

Pretendemos generar un diálogo con el cliente, en el que este, es más que un receptor de productos. Ya no es suficiente con darle al cliente un buen producto, sino que debemos conocer cuáles son sus necesidades para poder satisfacerlas.

- **Post Venta:** siempre brindará la posibilidad de conectar de manera inmediata con un profesional para cualquier tipo de consulta sobre el servicio prestado. De esta manera se busca lograr una satisfacción por parte del cliente y generar una necesidad del mismo. Aquí también se sentarán las bases para que nuestros clientes comiencen una sociedad estratégica con nuestra empresa, en donde mutuamente nos acompañaremos hacia el camino productivo y exitoso.

- **Comunicación y promoción:** se buscará fidelizar y aumentar el nivel del servicio adquirido a través de programas de descuentos. Nuestras actividades de comercialización estarán asociadas a la implementación de estrategias de marketing en eventos particulares dedicados a la industria seleccionada.

- **Persona de contacto:**

Es importante para la compañía que el primer orden de atención a los clientes sea de calidad, para eso destinamos los recursos en donde nuestros clientes finales se sientan identificados y comprendidos.

- **Soporte físico y habilidades:**

Contamos con contratos que se adaptan a las necesidades y posibilidades de pago de los clientes, estos son tanto físicos como electrónicos.

- **Prestación:**

Se busca acompañar al cliente en todas sus fases de crecimiento, para esto ponemos un servicio de reuniones virtuales y contratos diferenciados según crecimiento en conjunto, que salen de los paquetes tradicionales.

5.5.1. Fortalezas y debilidades

Luego de realizar un análisis sobre nuestra cadena de valor, surgen las siguientes fortalezas y debilidades.

Fortalezas:

1. Profesionales capacitados y formados académicamente.
2. Estructura flexible para la adaptación al cambio en el mercado.
3. Política personalizada de servicios.
4. Precios adaptables a la necesidad.
5. Creatividad del desarrollo de soluciones.

Debilidades:

1. Bajo nivel de inversión.
2. Falta de madurez en el mercado.
3. Cartera de clientes pequeña.
4. Falta de experiencia en el control de toda una organización.
5. Categoría de startup.
6. Necesidad de financiamiento para operar a gran escala.

6. Modelo de Negocios:

- **Modelo para captar la oportunidad de negocios y generar dinero.**

Key Partners <ul style="list-style-type: none"> - AWS Cloud: <ul style="list-style-type: none"> - Hostin g. - IA. - DB. - Influencers - Redes Sociales 	Key Activities <p>Seguridad al momento del pago por el servicio. Tener buen volumen de influencers y asegurar su autenticidad. Generar métricas que sean de valor.</p>	Value Proposition <p>Proponer los mejores medios para distribuir su producto/servicio, de una manera rápida, fácil, medible y eficaz.</p>	Customer Relationships <p>Relación directa con los clientes a través de una cultura customer-centric. Focalizando las interacciones a partir de la plataforma construida.</p>	Customer Segments <p>Profesionales autónomos y Pymes</p>
	Key Resources <p>Infraestructura de servidores on cloud. Codificación de algoritmo de aprendizaje automático.</p>		Channels <ul style="list-style-type: none"> - Web - Mails. - Whats up. - App. 	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> - Prestadores de Servicio on cloud. - Desarrollo & mantenimiento de plataforma. - Soporte para clientes. 		Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por suscripción. - Tarifa por personalización de servicio. 		

Los ingresos están dados por:

- Modelo de negocio freemium, dado por el uso de nuestros servicios de plataforma.
- Tarifa por suscripción: cuota mensual por la adhesión al servicio.
- Venta de publicidad digital (Google adds, Fb adds): como un adicional ofreceremos el servicio para los clientes que quisieran realizar esta pauta para poder solucionar la mayor cantidad de necesidades.

Los egresos principales están dados por:

- Desarrollo de tecnología (sueldos de desarrolladores, diseñadores u outsourcing de recursos).
- Mantenimiento de servicios on-cloud.
- Marketing online (difusión de la plataforma)
- Staff comercial, administrativo y post venta.

7. Go to Market Plan y Estrategia de precios:

7.1. Estrategia de entrada al mercado & Funnel:

Las bases del plan de Celetrix para el go to market, están íntimamente relacionadas con el concepto de Growth Marketing, en donde nos basamos en la experimentación y el aprendizaje constante.

Lanzamiento de la versión freemium: Ofrecemos una versión gratuita de la plataforma de servicios con características limitadas pero atractivas. El fin es que los usuarios puedan experimentar el valor del servicio incluso en la versión gratuita. Pretendemos atraer a un gran número de usuarios y generar conciencia sobre la plataforma.

Adquisición de usuarios: Una combinación de tácticas de marketing digital por los canales digitales que creemos más relevantes para nuestro negocio:

1. **Anuncios:** En redes sociales, motores de búsqueda (SEO - optimización por palabras clave), email marketing, marketing de influencers.
2. **Definición de objetivos y métricas clave:** número de registros, descargas o visitas al sitio web. Asociaremos esas métricas clave a objetivos como ser
3. **Creación de contenido relevante:** publicaciones de blog, podcasts, webinars, guías, videos tutoriales y casos de estudio, para resaltar los beneficios de nuestra plataforma.
4. **Formularios de registro:** para capturar la información de los usuarios interesados y convertirlos en leads.
5. **Programas de referidos:** fomentar que los usuarios existentes recomienden la plataforma a sus amigos y contactos, ofreciendo algún tipo de incentivo.

Onboarding y retención: proceso de onboarding sencillo y efectivo con orientación sobre cómo obtener el máximo valor de la plataforma. Adicionalmente

utilizar el envío de correos electrónicos personalizados y notificaciones relevantes para fomentar la fidelidad de los usuarios.

Conversión de usuarios freemium a planes pagos: A través de ofertas especiales, promociones exclusivas, o brindar acceso momentáneo a características avanzadas, mostrando todo el valor otorgado por el servicio.

Monitoreo y optimización: Análisis y monitoreo del comportamiento de los usuarios para determinar cambios en la estrategia, con el propósito de optimizar continuamente el embudo de conversión.

Estrategia para alcanzar las primeras ventas: inicialmente vamos a destinar los esfuerzos en la zona de CABA donde se concentran la mayor cantidad de profesionales autónomos (específicamente en el cordón norte de CABA)

Vamos a participar de conferencias de las distintas disciplinas, concertar entrevistas con estudios contables o de abogados, tener presencia con los colegios o consejos de profesionales y poder ofrecerle nuestros servicios para hacer llegar nuestro producto.

Esta primer experimento lo vamos a usar de caso testigo para mejorar nuestro go to Market y continuar con las facetas de expansión que comprenderían el resto de CABA y continuar con AMBA en etapas priorizando zona norte y al consolidarnos en ambas seguiríamos con la parte de centro para concretar todo el onboarding de nuestro target.

7.2. Explicar estrategia de pricing.

La sensibilidad de los clientes al precio es uno de los factores principales a tener en cuenta a la hora de definir nuestra estrategia de precios.

La fijación de precio eficaz, orientada hacia el cliente, implica el entendimiento de cuanto valor le otorgan los consumidores a los beneficios que reciben del servicio y la fijación de un precio que capte dicho valor.

Se tomó la decisión de realizar una política de precios neutra con base en los precios del statu quo la cual tiene la característica de ser una política de precios pasiva igualando o mejorando un poco los precios de la competencia ya que es sumamente importante ofrecerles a los clientes una calidad por el precio que pagan.

Se va a buscar mantener una oferta accesible en la cual podamos captar un volumen de negocio y mantener los niveles de attrition y con dicho volumen estable en el tiempo conformar una cartera que nos permita además de solventar los costos alcanzar un 20% de resultado técnico como objetivo.

Por lo expuesto estaremos creando varios planes a medida cubriendo las necesidades relevadas por los clientes y a través de su feedback y nuestro acompañamiento darles un servicio perceptible y relevante para estirar la vida promedio en Celetrix.

Plataforma Free:	Plataforma Starter:	Plataforma Business:	Plataforma Enterprise:
<p>Comienza a probar la plataforma, rápido y gratis!</p> <p>1 Usuario de la plataforma. Capacidad 20 búsquedas. Análisis performance de influencers (10) Estimación de resultados (5)</p> <p>\$0 / mes</p>	<p>Compartí info con tu equipo y realizá contratos.</p> <p>Plataforma Free + 2 usuarios. Número de búsquedas ilimitado Guardar influencers favoritos (50) Guardar búsquedas 4 Smart Contracts anual 4 Descargas de reportes mensual. Medición resultados en tiempo real. Acceso a métricas de campañas ilimitado Soporte por chat and email en app. Alertas KPI alcanzados vía email. Análisis performance de influencers (100)</p> <p>\$ 40 / mes</p>	<p>Crece tu negocio, hace múltiples campañas.</p> <p>Plataforma Starter + 10 usuarios Acciones automáticas preventivas. Guardar influencers favoritos (1500) 10 Smart Contracts anual 100 Descarga de reportes. Soporte prioritario teléfono Análisis performance de influencers (ilim)</p> <p>\$ 150 / mes</p>	<p>Asesores expertos para tu negocio, plan profesional.</p> <p>Plataforma Business + Asesores de negocio. Ilimitado Descarga de reportes. Usuarios ilimitado Smart Contracts ilimitado</p> <p>\$ 300 / mes</p>

8. Recursos, procesos y plan operativo de negocio.

8.1. Principales recursos y actividades clave necesarios:

Matriz de Roles:

A través de un mapa en donde se tomarán como procesos principales los que apuntan al core del negocio y, conjuntamente con una matriz de roles, se pretende definir los puestos necesarios para la empresa.

En la matriz se va a poder observar los procesos claves para el funcionamiento y evolución del negocio como quiénes serían los perfiles que van a estar asignados a las distintas tareas.

Rol/ Puesto Proceso / Actividad	ÁREAS O PERFILES							
	Diseño de Producto				Marketing		Comercial	
	Desarrollador	Analista Funcional	Tester	Lider	Analista/Especialista	Social Media Manager	Inteligencia Comercial	Vendedor
Publicidad						X		
Contacto Clientes					X			X
Eventos / Ferias					X		X	
Soporte de productos de software	X		X					
Diseño solución	X	X						
Prospects (Leads)							X	
Venta								X
Relevamiento necesidades		X		X			X	
Org. Actividades				X				
Knowledge Transfer				X				

Actividades de soporte= RRHH, FINANZAS.

8.2. Sistema de gestión - Mapa de evolución:

Análisis sobre qué sistemas de gestión serán necesarios diseñar, implementar y sostener para la ejecución de la estrategia a medida que el negocio crece.

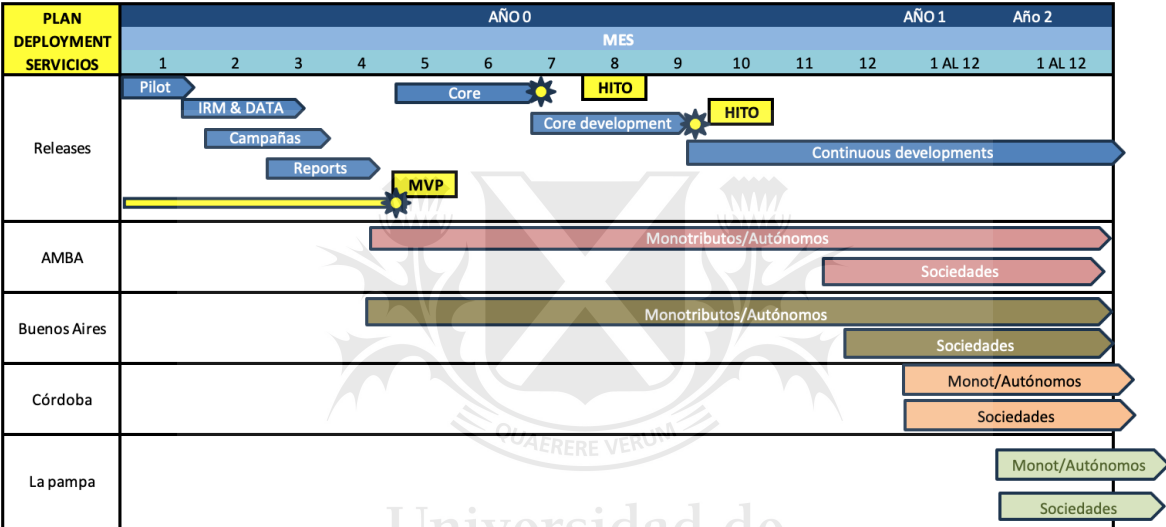
Sistema de Gestión:	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Calidad	-	L	L
Customer Experience	L	M	H
CRM (Relación con cliente)	-	L	M
Reclamos	-	-	-
RRHH	-	-	L
Tecnología	M	H	H

(*) L = Low / M = Medium / H = High

9. Implementación del negocio.

9.1. Plan de Implementación y crecimiento geográfico- Servicios:

Se indica cómo será el desarrollo de la plataforma en el tiempo conjuntamente con un plan de crecimiento geográfico. Como se puede indicar en la siguiente imagen, los primeros mercados a ser captados por nuestro negocio se corresponden al sector AMBA y Buenos Aires.



Como se ha indicado en el apartado de TAM SAM SOM, se comienza con estos sectores, debido al gran crecimiento e importancia en el impacto del ecommerce en los mismos. La estrategia estará basada en la captación de pequeños empresarios (monotributos/autónomos), a través de un modelo de negocio freemium. En este camino, se pretende aprender y adaptarse rápidamente a las necesidades adicionales que los clientes pudieran tener y, que no hayan sido previstas por el equipo directivo.

Finalmente, con la herramienta puesta en marcha y con funcionalidades extras, se hará foco en las sociedades de mayor envergadura.

9.2. Identificar 4 o 5 metas que cristalicen una visión del emprendimiento más concreta.

Los Programas generales de acción (PGA) serán concisos con las oportunidades y amenazas como así también las fortalezas y debilidades de **Celetrix**. Con estos cumpliremos con la estrategia planteada por nuestro negocio.

Se definen a continuación 4 programas generales de acción, los cuales serán apoyados con un conjunto de programas específicos de acción que llevarán a cabo tareas detalladas.

9.3. Localización requerida para establecer la empresa:

La estructura societaria que tenemos en consideración es una internacional, específicamente va a ser una C-Corp Delaware, los motivos son los siguientes:

- Permitir el desarrollo del negocio proyectado.
- Desarrollar una estructura que resulte atractiva a inversores del exterior.
- Permitir el aporte de fondos por inversores del exterior.
- Minimizar los costos de la estructura (implementación y mantenimiento).
- Mejorar el costo impositivo de funcionamiento de la estructura.
- Permitir el exit del proyecto en forma eficiente.

En la sección 12.3 en aspectos legales y regulatorios se complementa la información de la empresa requerida a establecer.

9.4. Estructura operativa y evolución en el tiempo:

Estructura en el tiempo.

El tipo de estructura planteada para Celetrix es Funcional, en la cual se agrupan por función común del nivel inferior al superior. Además, esta estructura posibilita el desarrollo de habilidades y conocimientos profundos así como también permite una rápida toma de decisiones lo cual es fundamental para una rápida respuesta a

los cambios. El problema asociado es que se, puede sobrecargar la jerarquía dado que las decisiones se acumulan en un nivel alto.

Para solventar el posible problema anterior y anticiparnos al mismo, hemos decidido utilizar las técnicas de metodologías ágiles y filosofía Lean. Esto implica que los conceptos de liderazgo, trabajo en equipo y resolución de problemas tienen un nuevo significado de orientación al cliente y obtención de resultados. Los perfiles serán versátiles y los "puestos" evolucionarán conforme las necesidades y crecimiento del negocio.

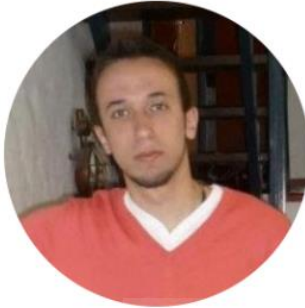
Finalmente y como lo indicará el organigrama siguiente, la posición más alta la ocupa el fundador, el cual cumplirá el rol de Gerente General. Por debajo, la estructura contará con un área de Análisis y Desarrollo con un líder transversal tecnológico. Luego están las áreas responsables de la administración, marketing y comercial. (Anexo 4)

Estructura de reporting evolucionada:

En este apartado se busca representar como el crecimiento esperado del startup en el tiempo, conformará una organización en donde no solo se estabilizan los puestos, sino que también da la posibilidad de tener un plan de carrera para los empleados. (Anexo 5)

10. Equipo Emprendedor, estructura directiva.

10.1. Equipo emprendedor y estructura operativa:



Guido Chiesa

CCO
12 años de experiencias en áreas de comercial de Agencias de Marketing



Gerardo Lopez Frontini

CO-FOUNDER
14 años de experiencia en Finanzas.



Pablo Costantini

CO-FOUNDER
Ing. Sistemas - Consultor 13+ años exp

Debido a la naturaleza del emprendimiento los cargos serán distribuidos de la siguiente manera:

Gerardo ocupará el cargo de presidente & CEO (35% equity), con la tarea fundamental de cerrar contratos, administrar la empresa y buscar financiamiento. Pablo tomará la posición de Chief of staff (35% equity), haciendo uso de sus habilidades para la formación, control de equipos, seguimiento y control de los objetivos primarios.

Guido: ocupara el cargo de CCO (10% equity) quien se encargara de la comercialización y de aportar el conocimiento del mercado al producto.

El 20 % restante será reservado para ser administrado a lo largo del tiempo para puestos clave en el crecimiento de la compañía.

10.2. Estructura de incentivos:

Se realizará un esquema de incentivos que involucran un % del equity para los roles core del negocio, caratulados dentro del modelo de stock option. De todas maneras, está distribución se hará efectiva mediante un vestig a 4 años (25% por

año), siempre y cuando se haya cumplido con un contrato de exigencias de objetivos cumplidos.

El criterio sería en base a la plusvalía que vemos que nos otorgan y a lo competitivo que se maneje el mercado en esas posiciones.

11. Resultados Económicos-Financieros y requerimientos de inversión.

11.1. Estado de resultado proyectado:

Se realizó una proyección mensual de los primeros 36 meses para tener mayor precisión en el crecimiento inicial del negocio donde vemos que en los años cuatro y cinco se iría normalizando el crecimiento a compañías habituales en madurez (+3% anual) para poder calcular el valor residual.

En las siguientes secciones haremos la apertura de los supuestos principales con los que fue realizado el modelo:

Año	1	2	3	4	5
Ventas	55.722	462.245	991.236	1.189.484	1.225.168
Costos de Produccion	(18.443)	(69.997)	(154.785)	(185.742)	(191.314)
Gastos de Explotacion	(220.206)	(377.777)	(585.463)	(726.356)	(752.896)
Remuneraciones	(202.997)	(340.563)	(535.194)	(666.033)	(690.764)
Gastos Administrativos	(14.636)	(32.734)	(45.469)	(54.562)	(56.199)
Amortizaciones	(2.573)	(4.480)	(4.800)	(5.760)	(5.933)
Rdo Operativo (EBIT)	(182.928)	14.471	250.989	277.387	280.958
Rdo antes de impuesto	(182.928)	14.471	250.989	277.387	280.958
IIGG	38.415	-	(21.637)	(97.085)	(98.335)
Rdo Neto	(144.513)	14.471	229.352	180.301	182.623
Activo Fijo	(15.200)	(7.200)	(1.600)	(2.080)	(2.184)
Amortizaciones	2.573	4.480	4.800	5.760	5.933
FCL	(157.139)	11.751	232.552	183.981	186.372
Perpetuidad					1.149.477
Flujo con perpetuidad	(157.139)	11.751	232.552	183.981	1.335.849

(En el Anexo 6 se puede visualizar la apertura de los rubros del EERR)

Ventas:

El proyecto tiene una estimación de desarrollo inicial de 3 meses para poder empezar a generar las primeras ventas, este periodo está compuesto según como indicaba en el roadmap de desarrollo con la salida de la primera red social montaba en Celetrix para empezar a ofrecer nuestro MVP e ir llevando el feedback del cliente en la medida que siguen las integraciones con el resto de las redes.

Iremos promoviendo a Celetrix tratando de captar clientes con nuestro plan Free para que a través de esta utilización lograr el upgrade de clientes y que pasen a los planes pagos.

El nivel de colocación esta segmentado según los planes elaborados y el mix de ventas fue el siguiente (omitiendo el Free dado que gratuito)

- Starter: 82% - venta promedio mensual en cantidades 50
- Business: 16% - venta promedio mensual en cantidades 10
- Enterprise: 2% - venta promedio mensual en cantidades 2

El motivo de la distribución es por la definición del Target preponderando los profesionales autónomos y las pymes que por su nivel y tamaño de operaciones se tienda más a los módulos inferiores.

Cabe destacar que los niveles de venta se van incrementando año a año en concordancia con el plan de negocio de Celetrix.

Cada venta tiene apropiado un nivel de Attrition rate mensual para tener contemplado el nivel de caída de los clientes a la hora de conformar la cartera a facturar y acompañar una correcta proyección de la misma (caída anual entre el 21% al 24%)

(Anexo 7 como muestra del triángulo de caídas del plan Starter)

Y por último si vemos los stocks al cierre de cada diciembre de los primeros 3 años y lo comparamos con el SOM de empresas en cantidades nos dejaría este nivel de penetración:

Año 1: 257 suscripciones – 0.09% de penetración

Año 2: 855 suscripciones – 0.30% de penetración

Año 3: 1.484 suscripciones – 0.52% de penetración

11.2. Desglose de costos variables y fijos del negocio

Los costos Variables son:

- Difusión de la plataforma / Publicidad.
- Infraestructura
- Desarrollo Inicial
- Incentivos comerciales (Comisiones).
- Bonos.

Costos Fijos:

- Alquiler
- Hardware
- Staff
- Hosting Web.
- Servicios.
- Honorarios estudio contable y abogados
- Seguros.
- Gastos administrativos



Universidad de
San Andrés

11.3. Inversión, punto de equilibrio económico y financiero

El punto de equilibrio se obtiene en el mes 19 que es cuando se alcanza una facturación de 40k USD, proyectamos estos 19 meses donde los egresos superan al volumen de negocio y desde el mes de equilibrio en adelante empezaremos a recuperar la inversión.

Necesitamos un capital de 190.000 USD para poder llegar al mes del punto de equilibrio los cuales van a ser fondeados en 150k por los founders y 40k por inversores.

El capital servirá de reserva para afrontar las salidas de flujo que distribuirá en:

- 79% en el Payroll (Desarrolladores, directivos, comercial, marketing y áreas soporte)
- 6,5% en gastos administrativos
- 10% en costos de producción (Infraestructura tecnológica y difusión de la plataforma)
- 4,5% Capex

11.4. Resultado de inversión y ratios principales

El VAN del proyecto es de 651k y la TIR es de 106%. El VAN está compuesto en un 28% por el valor de los flujos y por un 72% del valor residual.

El flujo fue descontado a una tasa de costo de capital de 19,7% compuesta de la siguiente manera:

- Risk free: 3,8%
- Prima de riesgo de mercado: 5.9%
- Prima de riesgo País (Argentina): 10%
 - El riesgo país de argentina se contempla con una tasa promedio del cálculo del Embi contemplando los últimos años.

A continuación, vamos a exponer los indicadores del resultado operativo:

- **% Margen Bruto:** inicia el primer año con un 67% y se termina estabilizando en el año 2 hasta el final de la proyección al 85% (es estable dado que este compuesto por conceptos variables contra la venta, como los impuestos directos, la infraestructura que escala en base al volumen por mayor almacenaje necesario y a la difusión de la plataforma que al inicio hay una inversión mas significativa y a posterior se estabiliza como un 8% de las ventas para seguir asegurando la captación deseada)
- **% Margen de EBIT:** en el año uno es un -328% por el inicio del periodo de inversión, año 2 llega a obtener el 3% y del año tres en adelante se maneja en un promedio del 24%.

Análisis de Sensibilidad:

Se modelo la sensibilidad de las variables “Ventas” (que pasaría si la venta fuera 1% mayor o 1% menor) contemplando que no podamos alcanzar las metas comerciales estimadas, porcentaje de margen de EBIT (+1% de Margen o -1% de Margen) contemplando que pasaría si no pudieras tener el nivel de eficiencia esperado e incurramos en costos adicionales y como ultima variable el “atraso de meses de desarrollo” contemplando si existe demoras en el inicio.

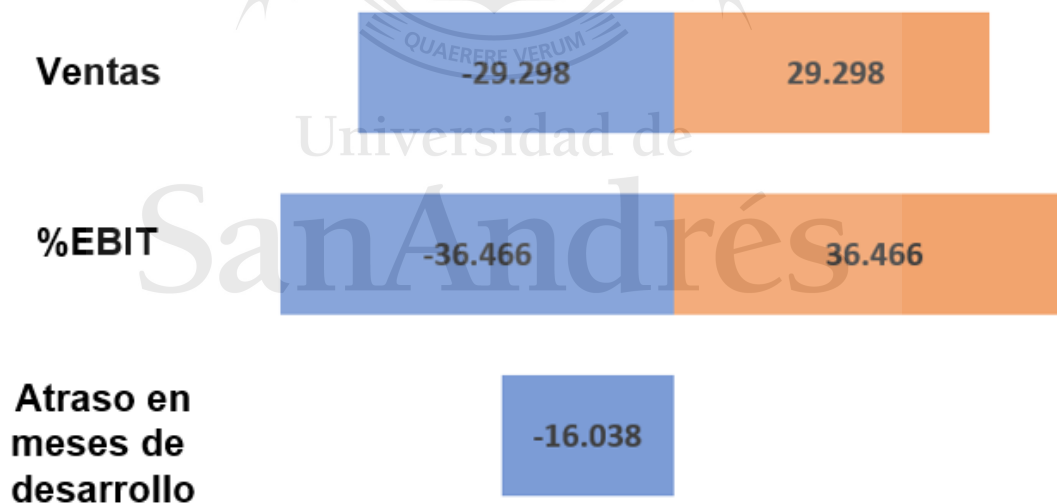
Las tres variables fueron sensibilizadas y comparando el VAN del negocio generando la variación para ambos lados salvo en el atraso de meses ya que no vemos posible en realidad que se pueda hacer en menor tiempo.

El análisis nos arrojó los siguientes resultados:

1% de variación en las ventas es igual a 29.298 del VAN (4,5% del total)

1% de variación en el margen de EBIT 36.466 del VAN (5,6% del total)

1 mes de atraso en el desarrollo 16.038 del VAN (4,5% del total)



11.5. Aspectos legales y regulatorios:

Tipo de sociedad a crear:

Al ser un emprendimiento de rápido crecimiento, la empresa será organizada en una estructura internacional (beneficios nombrados en punto 9.4 del presente documento).

Sociedad Holding: para aglutinar el gobierno corporativo, y/o proteger determinados activos sustanciales (ejemplo: activos intangibles). Los objetivos buscados en la creación de la misma son:

Concentrar las tenencias accionarias de las sociedades operativas que formen parte del emprendimiento.

Concentrar las participaciones de los socios fundadores y socios inversores en el emprendimiento.

No agregar un costo impositivo a la estructura.

Sociedad Operativa: operar el negocio en las jurisdicciones que corresponda (Argentina), colgando de la Sociedad Holding, recibiendo fondeo de parte de la misma.

- Esta será una Sociedad por acciones simplificada (Ley 27.349) de apoyo al capital emprendedor

11.6. Patentamientos o protecciones legales sobre la propiedad intelectual:

Una vez esté realizada la puesta en marcha de la solución en la nube, se procederá a salvaguardar nuestros activos, mediante los siguientes registros:

Registrar un software puesto en conocimiento público: registrar ante la Dirección Nacional del Derecho de Autor un software de tu autoría que se

encuentra ya en estado de conocimiento público, a fin de salvaguardar tus derechos de propiedad intelectual sobre él.¹⁰

Registrar una página web: proteger ante la Dirección Nacional del Derecho de Autor (DNDA) el diseño y la estructura de páginas web de tu propia autoría, una vez publicadas en Internet¹¹

11.7. Mecánica de permisos y procesos necesarios:

El emprendimiento será inscrito en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) con una vigencia de 10 años y podrá ser renovado pasado ese periodo. Esto nos garantiza la propiedad legal e intelectual para dar curso con el registro pertinente de nuestra compañía.

Para la registración del dominio web, se utiliza nic.ar como fuente de consulta sobre la disponibilidad del dominio.

También será registrado en la Agencia Federal de Ingresos Públicos (AFIP) como responsable inscripto cumpliendo con el pago de impuestos, tales como, I.V.A, IIBB e Impuesto a las ganancias.

El formato societario elegido es del tipo SAS.

La empresa aplica al registro de productores de software y servicios informáticos (ley de promoción de software), de tal manera que gozaremos de cierta estabilidad fiscal, bono de crédito y una desgravación adicional sobre el impuesto a las ganancias.

Adicionalmente, nos ajustaremos y utilizaremos como base para nuestras operaciones, a las siguientes leyes:

- Ley 25326 - PROTECCIÓN DE LOS DATOS PERSONALES
- Ley 11.723 - RÉGIMEN LEGAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL¹²

¹⁰ <https://www.argentina.gob.ar/servicio/registrar-un-software-puesto-en-conocimiento-publico>

¹¹ <https://www.argentina.gob.ar/servicio/registrar-una-pagina-web>

¹² <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42755/texact.htm>
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18803/texact.htm>

12. Fuentes y bibliografía.

<https://cace.org.ar/estadisticas/> - Resumen - Página 37.

<https://www.questionpro.com/blog/es/indicador-de-esfuerzo-del-cliente/>

<https://www.agenciasdemedios.com.ar/inversiones-publicitarias/>

<https://www.agenciasdemedios.com.ar/inversiones-publicitarias/>

<https://iabspain.es/estudio/estudio-de-redes-sociales-2022/>

<https://www.insiderintelligence.com/content/latin-america-ad-spending-2022>

<https://www.iproup.com/economia-digital/23667-influencers-cuanto-gastan-las-multinacionales-y-por-que>

<https://www.puromarketing.com/30/36314/marcas-invierten-bien-influencers-malgastan-millones-euros>

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiOGNmNDcxMDMtYTg0YS00MDU4LTlhNWYtNWlyZWExN2VIMTQxliwidCI6ImNiODg0ZGI1LTI0ODUtNGY5Yi05MzhLTNINjlxZjlyMjU3YiIsImMiOiR9>

<https://cace.org.ar/estadisticas/> - Resumen - Página 43

<https://atribus.com/encuentra-tus-influencers/>

<https://biblioteca.produccion.gob.ar/document/download/536>

<https://www.argentina.gob.ar/servicio/acceder-los-beneficios-del-regimen-de-promocion-de-la-economia-del-conocimiento>

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25922-98433/actualizacion>

<https://www.agenciasdemedios.com.ar/inversiones-publicitarias/>

<https://www.argentina.gob.ar/servicio/registrarse-un-software-puesto-en-conocimiento-publico>

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/texact.htm>

<https://www.argentina.gob.ar/inpi>

<https://nic.ar/verificar-dominio>

<https://www.argentina.gob.ar/servicio/registrarsuna-pagina-web>

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42755/texact.htm>

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18803/texact.htm>

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/texact.htm>

<https://www.argentina.gob.ar/inpi>

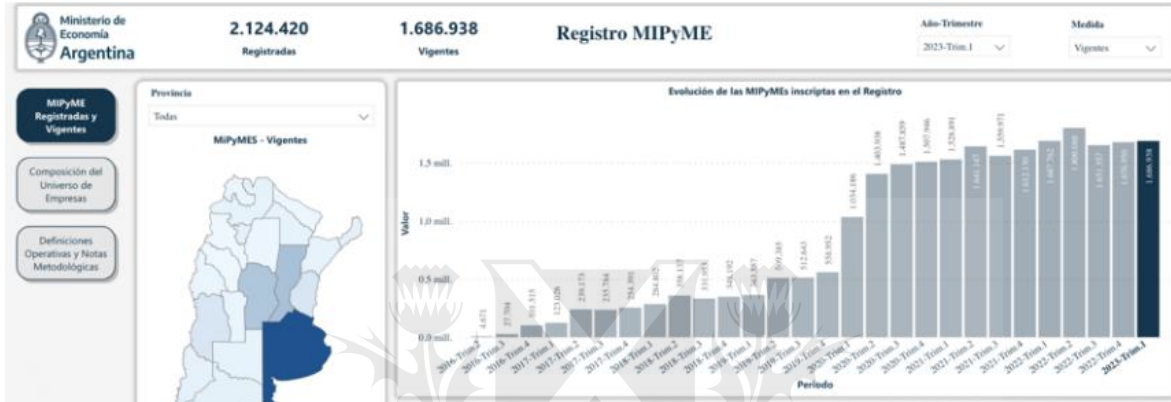
<https://nic.ar/verificar-dominio>



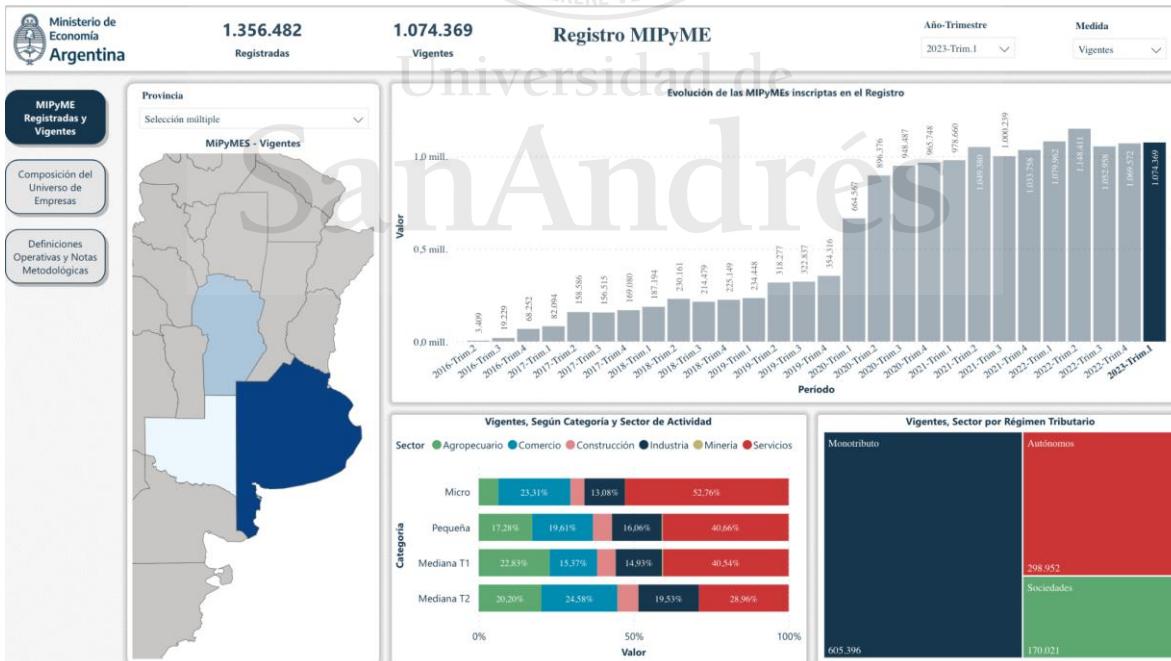
Universidad de
San Andrés

13. Anexos.

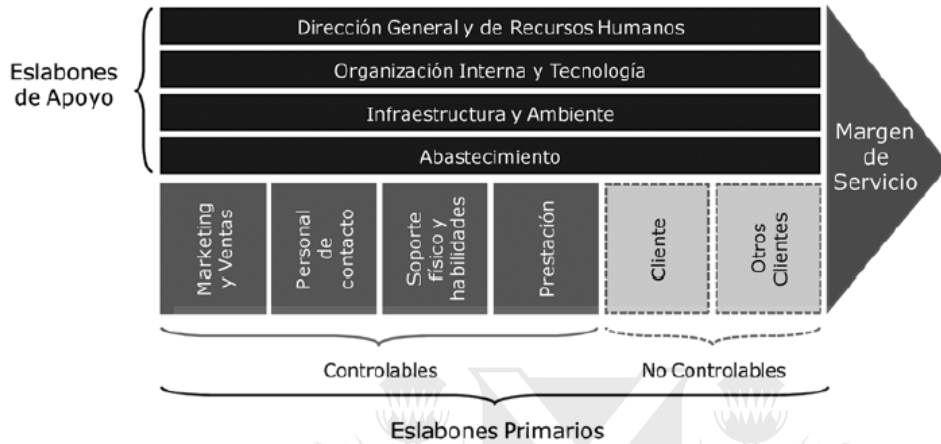
Anexo 1: TAM:



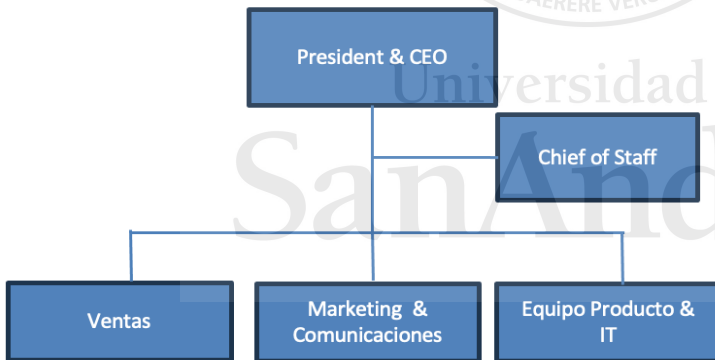
Anexo 2: SAM



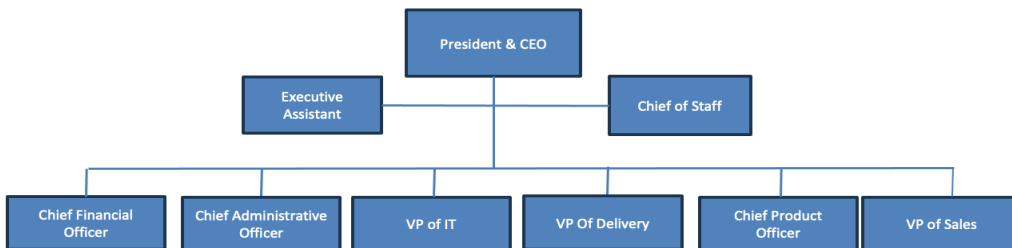
Anexo 3 – Cadena de valor de Celetrix



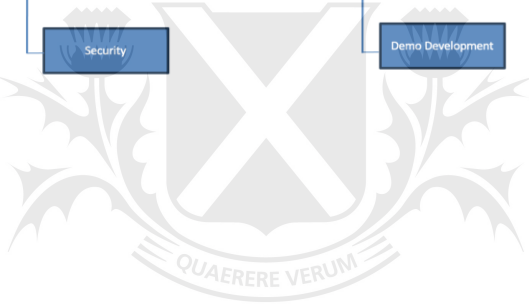
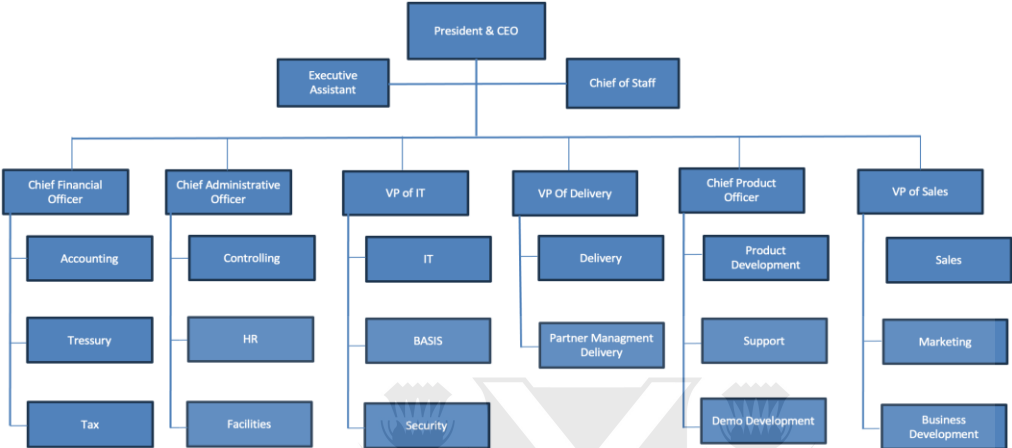
Anexo 4 - Estructura Fase 1 – Inicial



Anexo 5 - Estructura Fase 2



Estructura Fase 3



Universidad de
San Andrés

Anexo 6 – Estados de resultados proyectado

Ventas	55.722	462.245	991.236	1.189.484	1.225.168
Costos de Produccion	(18.250)	(69.103)	(153.275)	(183.931)	(189.448)
Infraestructura	(6.099)	(6.700)	(7.459)	(8.950)	(9.219)
Impuestos Directos	(3.065)	(25.423)	(54.518)	(65.422)	(67.384)
Difusion de la plataforma	(9.085)	(36.980)	(91.299)	(109.559)	(112.845)
Gastos de Explotacion	(220.206)	(377.777)	(585.463)	(726.356)	(752.896)
Remuneraciones	(202.997)	(340.563)	(535.194)	(666.033)	(690.764)
Desarrollo Y Mejora Continui:	(67.840)	(85.760)	(111.020)	(133.224)	(137.221)
Comercial	(12.800)	(43.200)	(69.800)	(88.760)	(91.273)
Marketing	(12.000)	(24.000)	(48.000)	(57.600)	(59.328)
Operaciones	(9.000)	(24.000)	(40.200)	(48.240)	(49.687)
Recursos Humanos	-	(7.200)	(7.200)	(8.640)	(8.899)
Administracion y Legales	(4.200)	(12.000)	(21.000)	(25.200)	(25.956)
Direccion	(54.000)	(72.000)	(126.000)	(170.000)	(180.000)
Cargas Sociales	(43.157)	(72.403)	(111.974)	(134.369)	(138.400)
Gastos Administrativos	(14.636)	(32.734)	(45.469)	(54.562)	(56.199)
Alquiler	(8.400)	(16.800)	(16.800)	(20.160)	(20.765)
Cuenta Bancaria	(1.800)	(1.800)	(3.000)	(3.600)	(3.708)
Otros Gastos	(4.436)	(14.134)	(25.669)	(30.802)	(31.726)
Amortizaciones	(2.573)	(4.480)	(4.800)	(5.760)	(5.933)
Hardware y Software	(2.573)	(4.480)	(4.800)	(5.760)	(5.933)
Rdo Operativo (EBIT)	(182.734)	15.365	252.498	279.198	282.824
Rdo antes de impuesto	(182.734)	15.365	252.498	279.198	282.824
IIGG	38.374	-	(22.182)	(97.719)	(98.988)
Rdo Neto	(144.360)	15.365	230.316	181.478	183.835
Activo Fijo	(15.200)	(7.200)	(1.600)	(2.080)	(2.184)
Amortizaciones	2.573	4.480	4.800	5.760	5.933
FCL	(156.986)	12.645	233.516	185.158	187.584
Perpetuidad	0	0	0	0	1.156.956
Flujo con perpetuidad	(156.986)	12.645	233.516	185.158	1.344.540

Anexo 7 – Triángulos de caída de las ventas

# Año Proy	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
# Mes Proy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	
Meses Totales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
				24	23	21	20	19	18	17	17	16	15	14	14	13	12	
				38	36	34	33	31	29	28	27	25	24	23	22	21		
				48	45	43	41	39	37	35	33	32	30	28	27			
					57	54	51	49	46	44	42	40	38	36	34			
						57	54	51	49	46	44	42	40	38	36			
							63	60	57	54	51	49	46	44				
								67	64	61	58	55	52	50				
									71	68	64	61	58	55				
										71	68	64	61	58				
											71	68	64	61				
												71	68	64				
													71	68				
														71				
																	86	