



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Departamento de Administración y Negocios
MBA
Trabajo de Graduación

Plan de Negocios para "Tu Vidriera Móvil"
Publicidad de Proximidad en Dispositivos Móviles

Autor: Gabriela Pla
Mentor: Luis Castiella

Legajo: 31252454
Buenos Aires, abril 2016



Escuela de Administración y Negocios

MBA

Trabajo de Graduación

Título

Plan de Negocios para “Tu Vidriera Móvil”

Subtítulo

Publicidad de Proximidad en Dispositivos Móviles

Alumno

Gabriela Pla

Mentor

Luis Castiella

Abril de 2016

Índice tentativo

- I. Resumen Ejecutivo
- II. Introducción de la problemática
- III. Marco Teórico
- IV. Metodología
- V. Introducción a la idea de negocio
 - a. Descripción de la industria.
 - b. Breve descripción del producto.
 - c. Descripción de factores personales y del equipo.
 - d. Objetivos del proyecto.
- VI. Análisis de la Oportunidad:
 - a. Descripción detallada de la industria
 - b. Descripción detallada del cliente y segmentos actuales de clientes
 - c. Propuesta de valor
 - d. Mercado
- VII. Plan de Negocio:
 - a. Equipo
 - b. La empresa
 - c. Plan de producción
 - d. Plan de Marketing
 - i. Producto y servicio
 - ii. Precio.
 - iii. Canales.
 - iv. Publicidad
 - e. Análisis Económico Financiero
 - f. Análisis de Riesgos
- VIII. Plan de Implementación
- IV. Inversión Necesaria
- X. Conclusiones Finales
- XI. Bibliografía
- XII. Anexos



Universidad de

San Andrés

I. Resumen Ejecutivo

II. Problemática

Esta oportunidad de negocio surgió en la materia de Entrepreneurship II del MBA, a partir de un análisis del uso creciente de dispositivos móviles. En estrecha relación con esta tendencia, se destacan las siguientes:

1. Creciente incapacidad de las tiendas físicas para captar la atención vía vidrieras y cartelera.
2. Creciente hábito de “inmediatez” a la hora de satisfacer necesidades de consumo.
3. Creciente información sobre productos y servicios, y creciente facilidad de acceder a dicha información en todo momento.

El negocio a desarrollar en este plan es una plataforma multi-lateral, donde los comercios pueden gestionar sus campañas de comunicación de promociones, apuntando a los usuarios dentro o cerca de sus locales, y al mismo tiempo los usuarios pueden indicar su grado de interés hacia los mensajes promocionales de distintas categorías que puedan ser enviados a su celular.

La tecnología que permite esto consiste en sensores inteligentes que envían notificaciones contextuales y personalizadas a smartphones, a través de la tecnología Beacon, generando interacciones con una aplicación móvil en la inmediatez de tiendas físicas.

Sin embargo, la plataforma de software y el hardware no son los únicos pilares del negocio; también se ofrece un servicio de consultoría sobre la publicidad, para poder optimizarla y hacerla más efectiva.

III. Marco teórico

La perspectiva de los “nueve bloques” de Osterwalder y Pigneur¹ (2011) es un modelo clave para hacer un desarrollo completo del modelo de negocios.

1. Segmentos de Mercado, haciendo especial foco en el de “Plataformas” o mercados multi-laterales.
2. Propositiones de valor
3. Canales
4. Relaciones con clientes
5. Fuentes de ingreso
6. Recursos clave
7. Actividades clave
8. Sociedades clave
9. Estructura de costos

Además, para evaluar la viabilidad del modelo de negocios, se utilizará la bibliografía de Mullins² (2003), intentando responder a lo siguiente:

- ¿Cuál es el grado de atractividad del mercado, tanto a nivel micro como macro?
- ¿Cuál es el grado de atractividad de la industria, tanto a nivel micro como macro?
- ¿Cuál es el nivel de fortaleza del equipo, en cuanto a la misión, aspiraciones y propensidad al riesgo; conectividad a lo largo de la cadena de valor y capacidad de ejecutar en relación a los factores críticos del éxito?

Villa Fernández (2015)³ plantea el concepto de “plataformas multilaterales” citando a Hagiú y Wright (2011)⁴: “Una plataforma multilateral es una organización que crea valor principalmente al permitir la interacción directa entre dos (o más) tipos distintos

¹ Osterwalder, A.;Pigneur, Y. (2011). “Generación de modelos de negocio”. Ed. Deusto S. A. Ediciones

² Mullins, J. W. (2003). “The New Business Road Test”. Ed. Prentice Hall.

³ Villa Fernández, S. (2015). “Estrategias de entrada y crecimiento de plataformas multilaterales online en el mercado de la belleza”. Trabajo de Graduación de la Universidad de San Andrés.

⁴ Hagiú, A., y Wright, J. (2011). Multi-Sided platforms. HBS Working Paper Number: 12-024 . Descargado de <http://hbswk.hbs.edu/item/6681.html>

de clientes afiliados.” El autor menciona que “interacción directa” se refiere a que “los dos o más lados involucrados en la transacción conservan el control sobre ciertos aspectos de la misma”. Por otro lado, “afiliación expresa que los usuarios, de diferentes lados de la plataforma, de manera conciente realizan inversiones en la plataforma para ser capaz de interactuar directamente con el otro lado” (Hagiu y Wright, 2014)⁵. Otra característica de las plataformas multilaterales que merece destacarse es el efecto de red. Según Shapiro y Varian (1998)⁶, “un producto o servicio tiene efectos de red cuando el valor percibido por el usuario final aumenta o disminuye en función de la fluctuación de la cantidad de usuarios del producto o servicio. A su vez, los efectos de red pueden tener distintos atributos:

- **Efecto de red positivo:** cuando el incremento en la participación de un grupo de personas produce un aumento en el valor de la plataforma, y en consecuencia se atrae a más personas (Katz y Shapiro, 1985)⁷, por ejemplo en una comunidad de videojuegos.
- **Efecto de red negativo:** cuando la participación de un grupo de individuos desalienta la participación de otro grupo (Shapiro y Varian, 1998)⁸, por ejemplo una red social en la que un grupo etario no desea “mezclarse” con otros.
- **Efecto de red directo:** cuando la participación de un grupo de usuarios alienta la participación de otro grupo dentro del mismo “lado” de la plataforma (Rochet y Tirole, 2003)⁹, por ejemplo el caso de Whatsapp que se volvió un requisito para comunicarse por la masividad de su uso.
- **Efecto de red indirecto:** cuando la participación de un grupo de usuarios alienta la participación de otro grupo del otro “lado” de la plataforma. Por ejemplo, en la red de publicidad digital, cuanto mayores sean las visitas a un

⁵ Hagiu, A., y Wright, J. (2014). Multi-Sided Platforms. HBS Working Paper Number: 15-037. Descargado de <http://hbswk.hbs.edu/item/7684.html>

⁶ ⁸ Shapiro, C., y Varian, H. R. (1998). Information Rules, A strategic Guide to the network economy. Harvard Business Review Press.

⁷ Katz, M. L., y Shapiro, C. (1985). Network Externalities , Competition , and Compatibility. The American Economic Review, 75 (3), 424–440.

⁸ Shapiro, C., y Varian, H. R. (1998). Information Rules, A strategic Guide to the network economy. Harvard Business Review Press.

⁹ Rochet, J.-c., y Tirole, J. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. Journal of the European Economic Association, 1 (4), 990–1029.

sitio web particular, mayor será la cantidad de anunciantes que desee mostrar anuncios allí.

IV. Metodología

Las técnicas de recolección de datos que permitirán abordar la investigación de mercado son:

Para entender el mercado de los comercios físicos, dimensionarlo y testearlo:

- Entrevistas a responsables de marketing y del departamento comercial de tiendas físicas.
- Análisis de la información sobre el comercio físico disponible en cámaras de comercio de las distintas industrias.
- Observación de cantidad de tiendas por cuadra en muestras geográficas representativas (por ejemplo 10 cuadras de la Avenida Santa Fé, y cantidad de tiendas en un shopping de Buenos Aires).

Para entender el mercado de los usuarios potenciales de la aplicación móvil y testearlo:

- Encuestas a transeúntes y encuestas online.
- Fuentes secundarias tales como artículos y bibliografía sobre nuevas tendencias en el ámbito de negocios de internet.

Para construir y evaluar una estrategia de desarrollo y promoción de la aplicación móvil:

- Entrevistas a desarrolladores de aplicaciones móviles asociadas al sector de retail.

V. Introducción a la idea de negocio

¿Por qué se trata de una oportunidad de negocio?

En el mercado actual de tiendas físicas, las acciones de publicidad tradicional tales como avisos en vía pública, televisión, gráfica, radio y cartelería en vidrieras, entre otras, no son suficientes para atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes. La publicidad digital permite segmentar con mayor precisión a un público objetivo, y también medir los resultados de esta acción con mayor exactitud. La publicidad en redes de búsqueda como Google.com, por ejemplo, permite mostrar anuncios relevantes a usuarios que están buscando justamente ciertos productos o servicios. Sin embargo, **aún existe una oportunidad para captar a los usuarios que aún no manifestaron interés puntual en nuestro producto o servicio en el momento en que tienen mayor probabilidad de manifestar dicho interés**, es decir, cuando se encuentran cerca de las tiendas físicas. Las comunicaciones contextuales bajo el nuevo concepto de Proximity Marketing resuelven este problema. A través de los sensores de “Tu Vidriera Móvil” con tecnología BLE (Bluetooth Low Energy) y Wifi, se aprovecha la visita o el paso de los clientes por áreas seleccionadas para brindarles información precisa y personalizada a sus smartphones, iniciando una comunicación que amplíe o sustituya la información brindada por otros elementos como la cartelería, vidriera, etc. Estos sensores tienen aplicaciones múltiples, como envíos de información meteorológica, información gubernamental e información de carácter general. Sin embargo, el foco inicial del negocio estará en la **promoción de ventas y servicios por parte de supermercados, restaurantes, farmacias, centros de entretenimiento, shoppings y negocios puntuales de ropa, electrónica, libros, artículos del hogar.**

El equipo

El equipo que planea llevar a cabo este plan de negocios está compuesto por los siguientes integrantes:

- Gabriela Pla, MBA, especialista en Marketing y Publicidad Digital.

- Santiago Gonzalez, ingeniero en sistemas con amplia experiencia en Startups de aplicaciones móviles Android y iOS.
- Alejandro Martinez, profesional con experiencia en ventas la industria del retail.
- Marina Paez, diseñadora gráfica con experiencia en el diseño de interfaces de aplicaciones móviles.
- Gerardo Ginocchio, especialista en implementación y mantenimiento de tecnología hardware.

En este equipo entonces encontramos capacidades para:

1. Desarrollar la plataforma desde el punto de vista técnico.
2. Implementar un diseño que tenga en cuenta la experiencia de interacción del usuario con la aplicación.
3. Posicionar la aplicación en el mercado, impulsando descargas a través de campañas de publicidad online.
4. Establecer relaciones comerciales estrechas con los negocios de retail.
5. Instalar y mantener los sensores.
6. Por último pero no menos importante, gestionar el negocio.

Objetivo general

Lanzar al mercado un producto basado en la tecnología de sensores de proximidad vinculada a aplicaciones móviles que disparan mensajes personalizados cuando el usuario se encuentra próximo a tiendas físicas de rubros que él mismo eligió, con una cobertura geográfica inicial que incluye a las principales ciudades del país, en un plazo estimado no mayor a 12 meses.

Objetivos específicos

- Describir detalladamente las características de la industria y el contexto
- Identificar el segmento del mercado objetivo (las empresas) y los usuarios objetivo (los consumidores potenciales).
- Definir características del producto o servicio

- Detectar fuentes de financiamiento
- Analizar fortalezas y debilidades del equipo de trabajo
- Definir un plan de implementación, basado en un entendimiento de los distintos hitos clave que tienen que cumplirse para poder avanzar en la concreción del proyecto, como por ejemplo lograr una masa crítica de negocios físicos que quieran estar presentes en la App para luego lograr una masa crítica de usuarios que hayan descargado la App.



Universidad de
San Andrés

VI. Análisis de la Oportunidad:

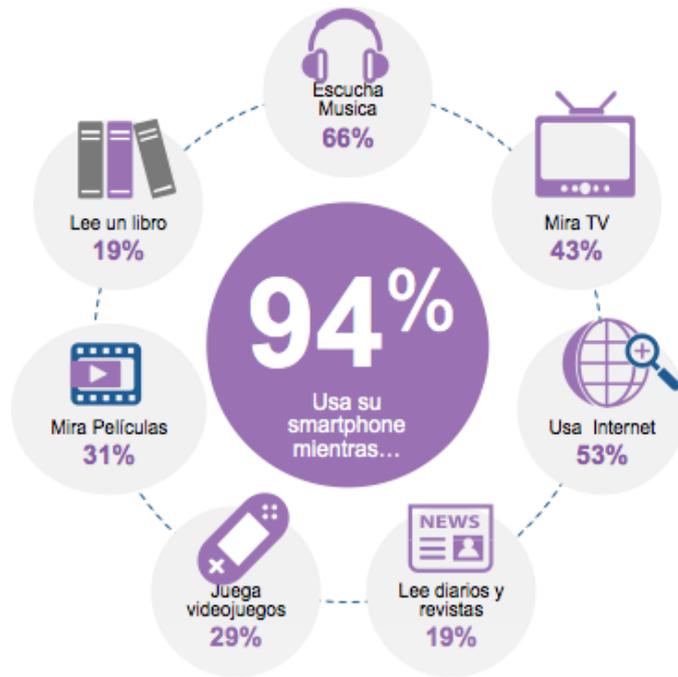
Estamos viviendo una coyuntura tecnológica donde los servicios inteligentes empiezan a tener un protagonismo fundamental en las variables de negocio y en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. Específicamente en Argentina, la sociedad ha adoptado una cultura tecnológica importante. En lo que se refiere a movilidad, esto se ve reflejado en un estudio realizado por la consultora Kantar Worldpanel donde el 35% de los celulares activos en el país son smartphones, y en promedio se cambian los equipos cada 19 meses. Si a esto agregamos el relativamente reciente despliegue de la nueva tecnología 4G a nivel país, encontramos un escenario favorable para la evaluación de proyectos tecnológicos. Puntualmente, hay 3 datos numéricos que reflejan esta oportunidad¹⁰:

- En los últimos diez años se registró un crecimiento de 300% en el mercado de celulares de Argentina
- Hay más de 63 millones de conexiones móviles y casi 30 millones de suscriptores únicos.
- El 75% de los habitantes del país tiene celular.

A su vez, el 94% de los usuarios de celulares aseguran que utilizan sus dispositivos para lo siguiente¹¹:

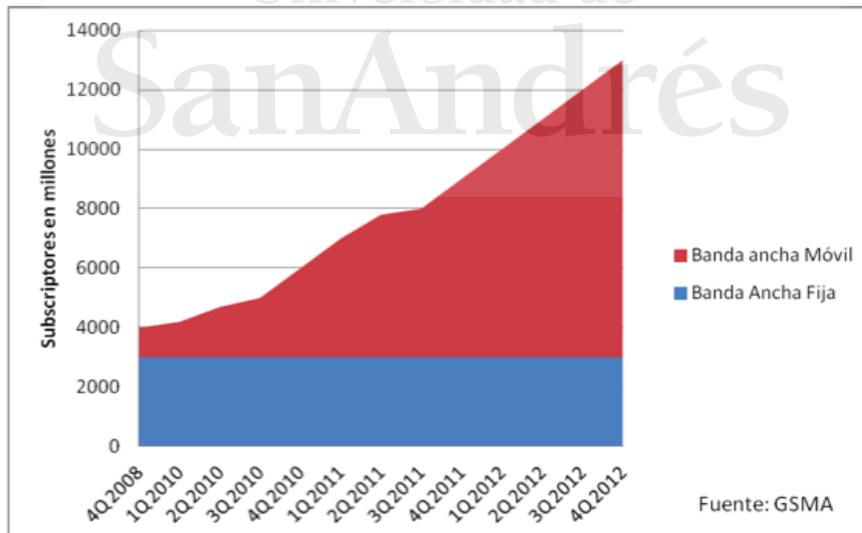
¹⁰ Fuente: Artículo “El mercado argentino de telefonía celular creció 300% en los últimos 10 años” – 16/5/14. Minutouno.com

¹¹ “Our Mobile Planet”, Mayo 2013. <https://think.withgoogle.com/mobileplanet/en/downloads/>



A continuación podemos ver graficado el crecimiento de la banda ancha fija y móvil (a nivel mundial)¹²:

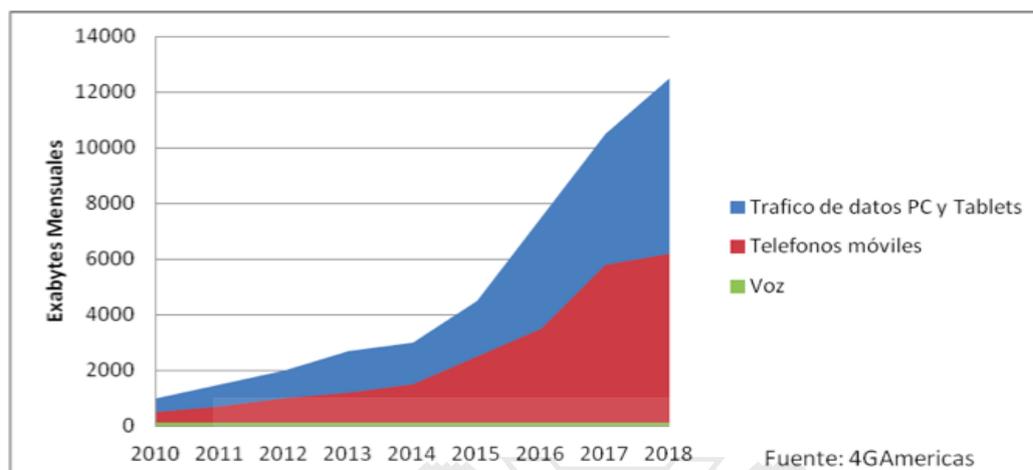
Crecimiento de Banda Ancha Fija y Móvil a nivel Mundial



¹² Estudio de GSMA, 2014
<http://www.gsma.com/latinamerica/es/gsma-crecimiento-telefonos-inteligentes-banda-ancha-movil-america-latina>

Además, según observamos en el gráfico a continuación, se espera que el tráfico de celulares se duplique entre 2015 y 2017¹³:

Tendencia del tráfico a través de Internet por Servicio y dispositivo



Por otra parte, en el mundo hoy existen iniciativas gubernamentales puntuales en lo que respecta a proyectos relacionados con M2M (Machine to Machine), IOT (Internet of Things) e IOE (Internet of everything), para llevar estos servicios a los ciudadanos, y transformar ciudades en SmartCities (Ciudades Inteligentes). El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires también ha incursionado recientemente en este tipo de iniciativas. A su vez, se espera una explosión de las comunicaciones M2M a través de diferentes servicios prestados por los dispositivos conectados, y por ellos las operadoras móviles tienen el foco estratégico en este tipo de servicios. Sin embargo, la implementación de estas tecnologías en el sector privado todavía representa un mercado desatendido en Argentina.

Como lo indica Martínez (2015), de la mano del crecimiento de los celulares fue creciendo la inversión en marketing digital a través de estos dispositivos, como se puede ver en el gráfico a continuación¹⁴:

¹³ 4GAmericas. <http://www.4gamericas.org/en/>

¹⁴ "Worldwide ad growth buoyed by digital, mobile adoption" (Septiembre 2013). Artículo publicado en MxM Media Marketing India. <http://www.mxmindia.com/2013/09/worldwide-ad-growth-buoyed-by-digital-mobile-adoption/>

Mobile Internet Ad Spending Worldwide, by Region, 2011-2017

millions

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
North America	\$1,378	\$4,279	\$7,724	\$12,031	\$17,192	\$22,999	\$29,067
Asia-Pacific	\$1,770	\$2,690	\$4,143	\$5,842	\$8,120	\$10,516	\$13,061
Western Europe	\$780	\$1,669	\$3,589	\$6,388	\$9,199	\$12,050	\$15,184
Central & Eastern Europe	\$37	\$71	\$162	\$273	\$423	\$609	\$822
Latin America	\$41	\$78	\$150	\$289	\$482	\$766	\$1,196
Middle East & Africa	\$10	\$21	\$50	\$86	\$137	\$219	\$340
Worldwide	\$4,016	\$8,801	\$15,819	\$24,908	\$35,553	\$47,160	\$59,669

Note: includes display (banners, video and rich media) and search; excludes SMS, MMS and P2P messaging-based advertising; includes ad spending on tablets; numbers may not add up to total due to rounding

Source: eMarketer, June 2013; confirmed and republished, Aug 2013

159128

www.eMarketer.com

Si analizamos estos números por país, Argentina es el segundo país de Latinoamérica con mayor inversión en publicidad en celulares¹⁵:



¹⁵ Hall, Steve (2012). "Mobile Ad Spend to Hit \$6.4 Billion in 2012". Artículo publicado en Ad Rants.

<http://www.adrants.com/2012/08/mobile-ad-spend-to-hit-64-billion-in.php>

Mobile Ad Spending Worldwide, by Region and Country, 2011-2016

millions

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Asia-Pacific	\$1,883.0	\$2,560.9	\$3,190.9	\$3,937.5	\$4,528.2	\$5,094.2
—Japan	\$1,368.1	\$1,740.2	\$2,027.3	\$2,331.4	\$2,520.2	\$2,671.5
—South Korea	\$322.0	\$450.8	\$543.2	\$624.7	\$694.0	\$763.4
—China*	\$108.5	\$195.6	\$313.5	\$483.1	\$631.8	\$780.3
—Australia	\$44.0	\$72.8	\$99.6	\$131.5	\$161.7	\$186.0
—India	\$4.7	\$9.9	\$18.9	\$35.5	\$63.9	\$101.5
—Indonesia	\$2.8	\$8.1	\$23.1	\$44.0	\$70.2	\$104.3
—Other	\$32.9	\$83.5	\$165.2	\$287.3	\$386.1	\$487.2
North America	\$1,228.3	\$2,402.6	\$4,143.9	\$6,376.8	\$8,710.5	\$11,029.6
—US	\$1,166.4	\$2,292.7	\$3,955.3	\$6,075.1	\$8,227.2	\$10,338.1
—Canada	\$62.0	\$109.9	\$188.6	\$301.7	\$483.3	\$691.4
Western Europe	\$775.5	\$1,305.2	\$2,088.3	\$3,195.0	\$4,760.6	\$6,679.1
—UK	\$327.7	\$558.1	\$892.1	\$1,405.0	\$2,160.0	\$3,030.4
—Germany	\$121.8	\$225.0	\$378.2	\$612.8	\$952.1	\$1,392.9
—France	\$94.3	\$140.3	\$214.6	\$319.9	\$452.1	\$626.1
—Italy	\$67.9	\$112.9	\$181.7	\$273.1	\$394.8	\$509.3
—Spain	\$37.5	\$61.5	\$97.2	\$150.0	\$223.6	\$324.9
—Other	\$126.2	\$207.3	\$324.5	\$434.3	\$578.0	\$795.4
Eastern Europe	\$62.6	\$121.1	\$201.2	\$278.9	\$362.6	\$449.6
—Russia	\$20.0	\$37.0	\$53.9	\$77.3	\$111.2	\$157.5
—Other	\$42.6	\$84.1	\$147.4	\$201.7	\$251.4	\$292.1
Latin America	\$24.4	\$46.9	\$86.8	\$170.1	\$269.0	\$374.0
—Brazil	\$12.9	\$24.6	\$44.4	\$85.2	\$141.4	\$198.3
—Argentina	\$6.4	\$11.0	\$18.1	\$32.7	\$51.0	\$70.4
—Mexico	\$1.3	\$3.3	\$9.2	\$22.1	\$31.4	\$43.5
—Other	\$3.8	\$8.0	\$15.0	\$30.0	\$45.2	\$61.8
Middle East & Africa	\$1.8	\$3.1	\$4.7	\$7.6	\$10.5	\$13.8
Worldwide	\$3,975.6	\$6,439.7	\$9,715.7	\$13,965.9	\$18,641.4	\$23,640.2

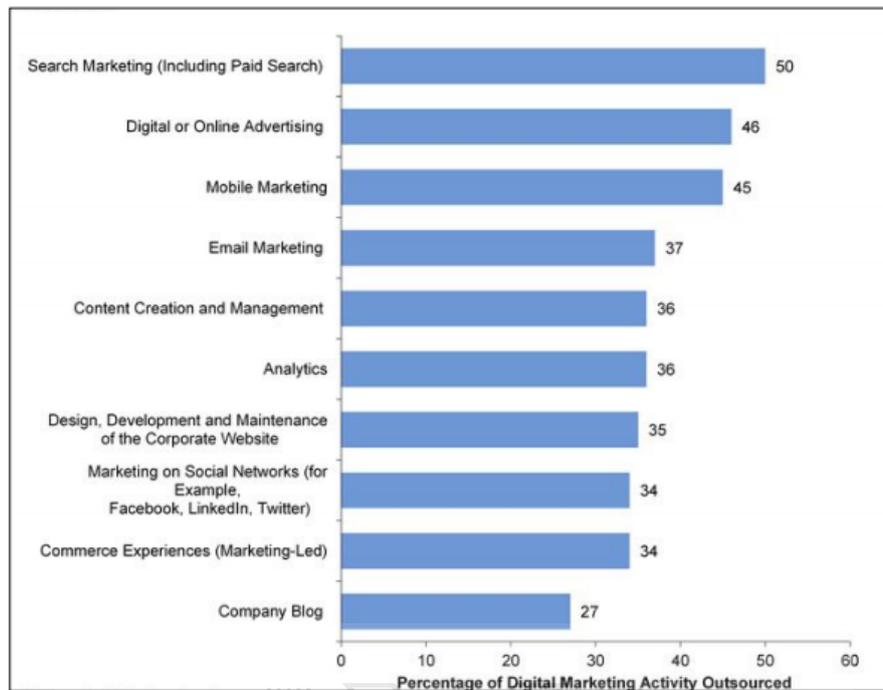
Note: includes display (banners, video and rich media) and search; excludes SMS, MMS and P2P messaging-based advertising; includes ad spending on tablets; numbers may not add up to total due to rounding; *excludes Hong Kong

Source: eMarketer, July 2012

142007

www.eMarketer.com

Además, un punto importante que menciona Martínez es que un alto porcentaje de empresas opta por tercerizar algunas de las actividades relacionadas al marketing digital, sino todas. Según refleja una encuesta realizada por Gartner (2013), las empresas subcontratan hasta un 50% de todas las actividades de marketing digital:



¿Cuáles son las necesidades que satisface “Tu Vidriera Móvil”?

Este producto permite brindar información específica sobre un producto o servicio en el que el usuario ha manifestado interés previamente, en el momento justo en que dicho usuario se encuentra próximo al lugar físico donde puede adquirir ese bien o servicio. Los sensores combinados con aplicaciones móviles pueden iniciar acciones de marketing específicamente dirigidas. Si bien la tecnología y la plataforma utilizadas tienen un potencial para aplicaciones amplias (por ejemplo, brindar información sobre monumentos o sitios de interés cultural), el foco del negocio es aprovechar la proximidad de clientes potenciales para enviarles información de manera instantánea a una aplicación asociada.

Por otro lado, muchas empresas poseen aplicaciones móviles por el solo hecho de “tener que estar en el mundo digital”. De esta manera pueden sacar provecho a su aplicación fidelizando a sus clientes de manera online y relevante, cuando estén en próximos a los locales con los sensores instalados. Así, las empresas pueden acercarse de manera más personalizada a su público objetivo, y captar la atención de nuevos consumidores.

Además, CelulAds contribuye a profundizar la conciencia ecológica minimizando la inversión en papelería y en instalaciones que producen un impacto negativo en el

medio ambiente. Los dispositivos son reciclados a partir de telefonos celulares ayudando a eliminar basura electrónica.

¿Qué innovación introduce al mercado?

Permite generar interacciones *in situ* con los clientes a través de información micro-contextual, es decir referida a su perfil y al lugar donde se encuentran, estimulando una acción puntual previamente programada. El usuario elige qué tipo de mensajes quiere recibir, por ejemplo información sobre descuentos en restaurantes de fast food y promociones en productos de belleza. Incluso puede detallar cuáles son las tarjetas de descuentos que tiene: de bancos, diarios, clubes de compañías telefónicas, carnet de estudiante, etc. Si bien hoy hay aplicaciones que detallan los negocios con descuentos a partir de la información personal del usuario, estas aplicaciones no generan mensajes espontáneos a partir de la proximidad del usuario. Sólo aquellas personas que planifican sus compras previamente a ir a la tienda pueden aprovecharlo. La ventaja de “Tu Vidriera Móvil” es que también apunta al público que quiere mantener su “impulsividad” y “espontaneidad” en las compras, pero sin sacrificar su bolsillo por causa de la falta de información.

Además, la plataforma de “Tu Vidriera Móvil” permite obtener distintas métricas que contribuyen a la optimización de procesos, como pueden ser estudios sobre la efectividad de los distintos mensajes promocionales, el potencial de ventas cruzadas, el tránsito por vidrieras y patrones de recorridos dentro de locales comerciales, entre muchas otras.

Cabe destacar que se trata de una innovación a nivel local, ya que otros países ya han incursionado con esta tecnología. Algunos ejemplos se detallan a continuación¹⁶:

- **Macy’s** lo implementó en Nueva York y San Francisco como prueba piloto, y luego lo expandió a todo Estados Unidos, colocando más de 4.000 beacons vinculados a una app, como parte de una estrategia de publicidad multi-canal. Además, en el Día de Gracias desarrolló una campaña que consistía en un juego para celulares vía la app; los usuarios recibían notificaciones para

¹⁶ Mittal, S. (2016). “25 Retailers Nailing it with their Proximity Marketing Campaigns”. Publicado en un blog: <http://blog.beaconstac.com/2016/02/25-retailers-nailing-it-with-their-proximity-marketing-campaigns/>.

invitarlos a jugar y participar por un sorteo de un millón de dólares en productos de la tienda.

- **Carrefour** lo implementó en 28 hipermercados en Rumania. El foco de esta app asociada a los beacons era múltiple: ofrecer orientación dentro de la tienda, recolectar información sobre el comportamiento del consumidor dentro de la tienda y mantener a los consumidores informados sobre los productos, servicios y ofertas para cada uno de los sectores. También se buscaba impulsar la app ya existente de Carrefour: se incrementó la tasa de *engagement* un 400% y el número de usuarios aumentó 600% en 7 meses.
- **Target** anunció que probará la tecnología beacon en 50 tiendas en Estados Unidos. Utilizarán un máximo de dos notificaciones por cada visita a la tienda, para no “bombardear” a los clientes.

Otras empresas que están haciendo esfuerzos de marketing de proximidad son American Eagle Outfitters, Urban Outfitters, Neiman Marcus, Best Buy, McDonald’s, Walgreens, Walmart, Tesco y Waitrose. En todos los casos mencionados, la app vinculada al uso de beacons es exclusiva de cada cadena. En el caso de “Tu Vidriera Móvil”, se brinda un valor agregado al consumidor y a las empresas al tratarse de un “agrupador” de contenidos de distintas marcas.

Como mencionan Israel y Scoble¹⁷ (2014), hay cinco “fuerzas” asociadas a la tecnología: “mobile”, “social media”, “big data”, sensores y tecnologías basadas en la ubicación:

These forces (...) are enjoying an economic sweet spot. They are in a virtuous cycle. Rapid adoption is driving prices down, which in turn drives more adoption, which completes the cycle by driving prices down further. This means these five forces are in the hands of more people every day, and it means almost every business will have to adjust course to include context in their strategies, just as they had to do at the advent of other forces of dramatic change, like personal computing or the web.”

¹⁷ Scoble, R.; Israel, S. (2014). “Age of Context: Mobile, Sensors, Data and the Future of Privacy”. iBooks.

¿Qué ventaja competitiva posee su modelo de negocios respecto a sus competidores?

- Nuestro servicio es integral y administrado: ofrecemos una solución de punta a punta que incluye el hardware (sensores), el diseño y mantenimiento del contenido, marketing digital y desarrollo de la aplicación móvil para nuestro cliente, tratando de enriquecer de la mejor manera posible la experiencia de su cliente final. Muchos de los competidores ofrecen el servicio en partes, es decir solo hardware o la plataforma, pero no el desarrollo de la solución integral.
- Aseguramos un bajo impacto ambiental.
- Brindamos al usuario la posibilidad de elegir qué tipo de mensajes quiere recibir, lo cual actualmente sólo es posible en publicidad digital en buscadores, pero en nuestro caso combinamos esta ventaja con otra muy importante que los buscadores de internet no tienen desarrollada: la proximidad física a las tiendas.
- Proveemos a los clientes de un “dashboard” o tablero de control, para que sepan en tiempo real el impacto de sus campañas y cómo optimizarlas.

Industria de retail

Según Gustavo Sambucetti, Presidente de CACE, en 2014 la industria del *retail* minorista **offline** en Argentina representó un volumen de facturación de USD 164.000 millones¹⁸.

En términos de publicidad digital, *retail* es el rubro donde se encuentra mayor inversión¹⁹:

¹⁸ “Comercio Físico vs. E-Commerce”. (2015). Artículo publicado en Mensajero Web.

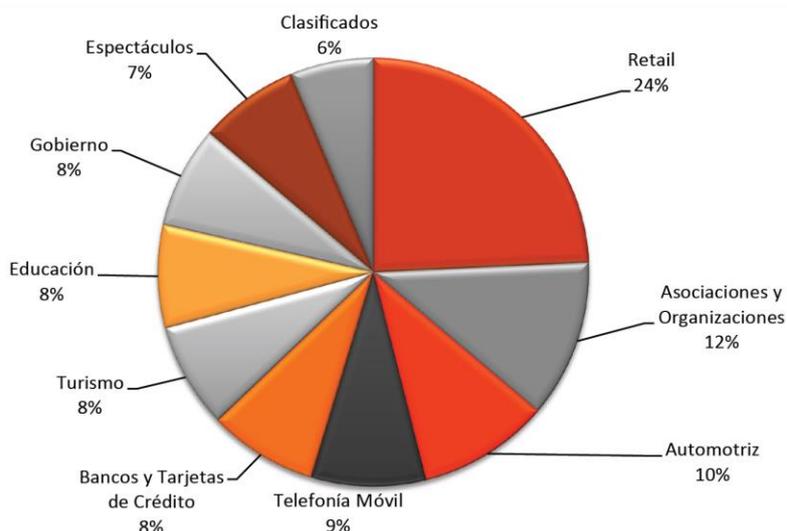
<http://mensajeroweb.com.ar/post/45823/comercio-fisico-vs-e-commerce.html>

¹⁹ “Informe sobre Publicidad Online en Argentina 2015” (2015). AdCuality Customer Center.

<https://customer.adcuality.com/support/discussions/topics/1000073856>



2015



Entre los jugadores principales de esta industria podemos destacar a los siguientes:

Rubro de Supermercados²⁰:

Empresa	Facturación Anual Estimada	Cantidad de tiendas
Cencosud (Jumbo, Disco y Veá)	AR\$ 15,000 millones en 2013	286 locales según los sitios web ²¹ (25 Jumbo, 180 Veá, 81 Disco).
Carrefour	AR\$ 21,000 millones en 2013. (13,891 millones de euros en Latinoamérica en 2015, donde Argentina representa el 70% de las tiendas y Brasil el 30%).	572 locales en 2013 (78 hipermercados, 128 supermercados y 366 Carrefour Express) ²²
COTO	AR\$ 11.000 millones en 2013	125 locales
Wal-Mart	AR\$ 4.000 millones en 2013	-
Día%	AR\$ 5.600 millones en 2013	500 locales
La Anónima	AR\$ 7.500 millones en 2013	-
Libertad	AR\$ 3.900 millones en 2013	-
Cooperativa Obrera	AR\$ 2.000 millones en 2013	90 locales

²⁰ "Líderes de Retail" (2013). Revista Forbes.

<http://forbesargentina.infonews.com/lideres-del-consumo/>

²¹ Páginas oficiales de Disco, Jumbo y Veá, visitadas en abril de 2016.

<https://www.jumbo.com.ar/Login/PreHome.aspx>

<http://www.disco.com.ar/historia.php>

<http://www.supermercadosvea.com.ar/buscador-de-sucursales.html>

²² Página oficial de Carrefour.

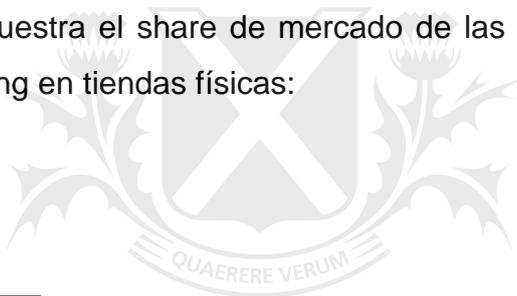
http://www.carrefour.com/sites/default/files/2015_Overview.pdf

Toledo	AR\$ 1.100 millones en 2013	40 ²³
Atomo	AR\$ 900 millones en 2013	100 locales

Otros rubros:

Empresa	Facturación anual estimada	Cantidad de tiendas
Garbarino	AR\$ 4.111 millones en 2010 ²⁴	135 ²⁵
Frávega	AR\$ 4.500 millones en 2010	Más de 100 ²⁶
Falabella	USD 620 millones en 2013 ²⁷	9 ²⁸
Sodimac	USD 245 millones en 2013 ²⁹	9 ³⁰
IRSA Inversiones y Representaciones SA	USD 3.869 millones en 2015 ³¹	15 ³²
Farmacity	--	198 locales en 2014
Vantage (BioSidus)	AR\$ 200 millones en 2013 ³³	112 locales en 2014 (12 propios y 100 franquiciados)

El siguiente gráfico³⁴ muestra el share de mercado de las marcas líderes sobre el total del sector de retailing en tiendas físicas:



²³ Página oficial de Toledo, <http://www.supertoledo.com/sucursales.php>, visitada en abril de 2015.

²⁴ ¹⁶ “Frávega y Garbarino: crecimientos del 30% al 45%” (2010). Diario Clarín.

http://www.clarin.com/marketing/Fravega-Garbarino-crecimientos_0_392361158.html

²⁵ Página oficial de Garbarino. <https://www.garbarino.com/sucursales>, visitada en abril de 2015.

²⁶ Página de Frávega en Wikipedia. https://es.wikipedia.org/wiki/Fr%C3%A1vega#cite_note-2, visitada en abril 2015.

²⁷ “Regional Business Review: Retailing in Argentina”. (2014) Courcy’s Intelligence. <http://www.courcyint.com/component/k2/item/60389-retailing-in-argentina.html>

²⁸ Página de Falabella Argentina. <http://www.falabella.com.ar/>, visitada en abril de 2015

²⁹ “Regional Business Review: Retailing in Argentina”. (2014) Courcy’s Intelligence. <http://www.courcyint.com/component/k2/item/60389-retailing-in-argentina.html>

³⁰ Página oficial de Sodimac. <http://www.sodimac.com.ar/sodimac-ar/content/a30042/Home-Tiendas>, visitada en abril de 2015

³¹ Google Finance. Irsa Inversiones y Rprsntcins SA (ADR) (NYSE:IRS).

<https://www.google.com/finance?q=NYSE%3AIRS&fstype=ii&ei=qrQeV-nQO9LzeO6ThZAE>

³² Página oficial de IRSA Argentina. <http://www.irsacom.ar/irsacom-portafolio-centros-comerciales.php> visitada en abril de 2015.

³³ Radici, F. (2014) “Cómo es el negocio de las farmacias”. Revista Apertura. Ed. 246. <http://www.apertura.com/negocios/Como-es-el-negocio-de-las-farmacias-20140722-0002.html>

³⁴ Capizzani, M.; Ramírez Huerta, F. J.; Rocha e Oliveira, P. (2010) “Retailing in Latin America: Trends, Challenges and Opportunities. IESE Business School. Universidad de Navarra.

<http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-170-E.pdf>

ARGENTINA	2010
Carrefour	4.6
Cencosud	3.3
Coto CICSA	1.8
Wal-Mart	1.5
Imp. y Exp. Patagonia	1.5
Garbarino	1.5
Frávega	1.3
Easy	1.0
Red Megatone	0.8
Farmacy	0.8

Además, algunas tendencias mencionadas en el reporte de Euromonitor sobre Retailing en Argentina³⁵, importantes de destacar, son:

1) Impacto negativo en la industria debido a la situación económica complicada del país trae aparejado un comportamiento del consumidor más basado en información sobre descuentos y promociones.

Si bien en 2015 el sector registró un alto crecimiento, esto se debió a la inflación dado que las ventas en términos de volumen cayeron dramáticamente. Argentina se encuentra entre los países con mayor inflación en el mundo: 28% anual (no oficial), lo cual significa que los consumidores ven una caída en su poder adquisitivo. A su vez, la disminución de la actividad económica trajo aparejado mayor desempleo. En este contexto, los argentinos restringieron la compra de productos no esenciales y se han vuelto compradores más informados, sólo comprando en aquellos retailers donde tienen beneficios o descuentos.

2) Lanzamiento y continuidad del plan “Ahora 12” genera aún más “compras informadas”.

Dada la difícil situación económica-financiera a mediados de 2014 la mayoría de los retailers habían suspendido la posibilidad de pagar las transacciones con tarjetas de crédito en 12 cuotas sin interés, práctica que había estado creciendo en los últimos años para fomentar el consumo. En consecuencia, las ventas cayeron aún más, por lo que en septiembre de 2014 el gobierno implementó el programa “Ahora 12”, que otorgaba financiamiento a bajo costo a los negocios, para que los consumidores

³⁵ Retailing in Argentina” (2016). Euromonitor International.
<http://www.euromonitor.com/retailing-in-argentina/report>

puedan pagar con tarjeta de crédito en 12 cuotas sin interés. Algunos de los comercios adheridos eran Zara y Legacy, dentro de la industria de indumentaria y calzado, y Frávega y Garbarino, dentro de la industria de electrónica. Dado el éxito del programa, el nuevo gobierno de Macri decidió extenderlo hasta marzo de 2016. Según el último informe brindado por la administración kirchnerista³⁶, entre septiembre 2014 y noviembre 2015 el programa generó más de 20 millones de operaciones por 38.909 millones de pesos. En el informe de las ventas totales se destacan los sectores indumentaria (38 por ciento), materiales para la construcción (19 por ciento), línea blanca (14 por ciento), calzado y marroquinería (12 por ciento) y muebles (9 por ciento). Esto demuestra el impacto de este tipo de promociones en las ventas, dada la situación económica de los consumidores.

3) Proliferación de “retailer outlets”, sobre todo en el sector de supermercados y tiendas de alimentos.

Como se mencionó anteriormente, los argentinos se están volviendo cada vez más racionales como consumidores, eligiendo tiendas cercanas a ellos que aceptan tarjetas, brindan posibilidades de financiación y tienen una oferta limitada de productos, que permite enfocarse únicamente en ítems esenciales.

En respuesta a esto, Carrefour continúa expandiendo su red de tiendas Carrefour Express, pequeños locales con pocos productos, que apuntan a la cercanía con el consumidor y a la facilidad para hacer compras “del momento”. En forma similar, la cadena Día también creció principalmente en términos de outlets y nuevos locales, mientras que Cencosud está invirtiendo únicamente en su Vea, su opción más económica. Mientras tanto, el canal tradicional de supermercados, particularmente los almacenes pequeños e independientes, siguieron perdiendo terreno frente a las expansiones de Carrefour y Día.

4) Las compras por internet crecen, pero no despegan

En 2015, internet fue uno de los canales de venta que más creció en Argentina. Sin embargo, el valor de las ventas todavía es bajo comparado con las ventas físicas. En cuanto a los supermercados, esto se debió en parte al hecho de que los precios

³⁶ "El gobierno extendió el programa Ahora 12 hasta el 31 de marzo" (2015). Diario La Nación.
<http://www.lanacion.com.ar/1854362-el-gobierno-extendio-el-programa-ahora-12-hasta-el-31-de-marzo>

online eran más elevados que aquellos ofrecidos en las tiendas físicas, así como también el radio limitado para la entrega de la mercadería. A su vez, tiendas líderes tales como Carrefour y La Anónima aún no desarrollaron el comercio electrónico. En el caso de otros retailers, el bajo volumen de ventas online puede asociarse con el bajo número de usuarios de internet que visitan sitios oficiales para comprar. Por este motivo, muchos retailers se unieron al servicio de "Tiendas Oficiales" de Mercado Libre – la plataforma líder en el comercio por internet en Argentina – el cual ofrece a los retailers espacios propios en el sitio, con el beneficio de que un gran número de consumidores visita Mercado Libre cada día.

Un dato interesante asociado al crecimiento de las marcas en internet es que muchos compradores visitan los sitios web de los retailers para comparar precios, aunque luego vayan a comprar a la tienda física en lugar de comprar online³⁷. Esto explica por qué en 2010 sitios como Carrefour y Wal-mart no tenían tiendas online pero sí catálogos extensivos de productos con sus precios.

A su vez, hay un creciente interés de los retailers por incorporar la tecnología digital en la experiencia del consumidor. Por ejemplo, Carrefour está testeando un servicio de “click & collect” para compras no alimenticias en Francia³⁸.

5) Se espera una recuperación económica, aunque lentamente.

Los cambios que el nuevo gobierno está implementando pueden generar un repunte de la economía argentina. La eliminación de barreras de importación, la creación de nuevo empleo, la disminución de la inflación y la reducción de impuestos mejorarían el poder de compra de los consumidores y por lo tanto el consumo. Los resultados positivos se proyectan para el comienzo de 2017.

Descripción del cliente y el usuario

³⁷ Capizzani, M.; Ramírez Huerta, F. J.; Rocha e Oliveira, P. (2010) “Retailing in Latin America: Trends, Challenges and Opportunities. IESE Business School. Universidad de Navarra.

<http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-170-E.pdf>

³⁸ Página oficial de Carrefour. Página 6

http://www.carrefour.com/sites/default/files/2015_Overview.pdf

Al tratarse de una plataforma que “une a dos partes” bien distintas, las empresas que contratan el servicio y los usuarios que reciben los mensajes publicitarios, es importante describir en detalle a cada segmento. A continuación se delinearán los roles, motivaciones, hábitos de consumo, necesidad/problemas y competencia (cómo se satisfacen hoy esas necesidades/problemas) para cada uno.

El consumidor

La herramienta del “empathy map” resulta un abordaje muy útil en este caso:

1) ¿Qué PIENSA y SIENTE?

- “Me gustaría contar con mayor poder adquisitivo”
- “Me gusta aprovechar las ofertas y promociones de manera inteligente”

Un dato cuantitativo que sustenta esta necesidad es que dos de cada tres consumidores afirman ser conscientes de los precios de los productos y cuatro de cada diez buscan activamente y compran artículos en oferta, sólo la mitad de las campañas promocionales en el punto de venta generan retorno de la inversión positivo, según un estudio de la consultora Nielsen³⁹.

2) ¿Qué VE?

- “Me bombardean de publicidad que no es relevante para mí”.
- Presta mucha atención a los precios en el punto de venta, incluso ingresando a varias tiendas previo a realizar la compra.

3) ¿Qué DICE y HACE?

- Dice que compra en forma racional e informada, pero no siempre lo hace así.
- No planifica todas sus compras como le gustaría, por falta de tiempo e información y porque a veces es impulsivo.

4) ¿Qué OYE?

- Se entera de promociones y descuentos por amigos, pero no siempre en el momento relevante para él.

5) Esfuerzos / Dolor

³⁹ “Sólo la mitad de las campañas promocionales en el punto de venta generan retorno de la inversión” (2015). Artículo publicado en marketingdirecto.com

<http://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/solo-la-mitad-de-las-campanas-promocionales-en-el-punto-de-venta-generan-retorno-de-la-inversion/>

- Frustración por no estar “a la altura de su ideal” respecto de las compras informadas a tiempo.

6) Aspiraciones y Deseos

- Quiere aprovechar todos los beneficios que ofrecen las marcas y enterarse de las novedades sobre las categorías de producto que le interesan.
- Hoy, dedicando tiempo a la investigación online u offline puede resolver su necesidad de contar con información, pero no siempre tiene el tiempo o el espacio (físico y mental) para esto.

Conclusión a partir del Empathy Map: **Los usuarios de celulares** necesitan **información relevante** relacionada con sus **compras potenciales (planificadas o no) en un momento relevante** para ellos.

El cliente

Se analizan a continuación las opciones que los comercios tienen hoy para hacer marketing en el punto de venta, y qué problemas representan estas alternativas:

Soluciones actuales de Marketing en el PDV ⁴⁰	Problemas no resueltos por estas soluciones							
	Baja visibilidad	Bajo alcance	Costo elevado	Economía de escala reducida	Dificultad para segmentar mensajes por tienda	Dificultad para segmentar mensajes por tipo de usuario	Dificultad para medir el alcance y resultado	Falta de autonomía del canal
Carteles estáticos en vidrieras								
Góndolas ploteadas y material POP								

⁴⁰ Muchos estudios sobre las estrategias en el punto de venta se enfocan en el contenido del mensaje publicitario, por ejemplo la venta cruzada o los concursos. Esto no se incluyó porque en realidad lo que se busca analizar son los **formatos** del marketing promocional en el punto de venta, que es justamente el área donde “Tu Vidriera Móvil” aporta valor diferencial.

Promotoras								
Comunicación a cargo del vendedor								
Muestras gratis								
E-Newsletter								
Folletos								
Cupones para la siguiente compra								
Packaging								

Como se observa en el cuadro, las soluciones actuales de marketing en el punto de venta tienen varias oportunidades de mejora:

- **Baja visibilidad:** muchos compradores potenciales no prestan atención al estímulo publicitario, ya que se encuentran “distraídos” en sus conversaciones, pensamientos y dispositivos móviles, y además la cantidad de estímulos, en lugar de atraer, puede abrumar. El director general de Nielsen Iberia, Gustavo Núñez, afirma que muchas veces las campañas de promoción fracasan debido a “una mala ejecución en tienda y es vital por tanto asegurarse de que las promociones sean visibles en el punto de venta”⁴¹.
- **Bajo alcance:** En primer lugar, muchas soluciones actuales sólo aplican cuando los usuarios ya están dentro de la tienda, y específicamente mirando el material de marketing, o mirando la vidriera desde afuera. Al no poder apuntar a los usuarios fuera de la tienda, el alcance es limitado. Además, en el caso de las promotoras o los vendedores, estos cuentan con un tiempo limitado por lo que

⁴¹ “Sólo la mitad de las campañas promocionales en el punto de venta generan retorno de la inversión” (2015). Artículo publicado en marketingdirecto.com <http://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/solo-la-mitad-de-las-campanas-promocionales-en-el-punto-de-venta-generan-retorno-de-la-inversion/>

también llegan sólo a algunos usuarios. En el caso de los cupones físicos, estos se limitan a los usuarios que compraron o a los usuarios que tuvieron ocasión de recibirlos, por ejemplo, por parte de una promotora. En el caso de las muestras gratis, el alcance es limitado porque el costo por unidad puede ser considerable.

- **Costo elevado:** según un artículo de la Harvard Business Review en 2010⁴², entre el 70% y el 90% del presupuesto de marketing se dirige hacia la publicidad y las promociones en el punto de venta.
- **Economía de escala reducida:** Si bien el costo de diseño del material impreso presenta economías de escala, la mayor parte de la inversión en POP corresponde al costo del material en sí, el cual presenta economías de escala limitadas. Es decir, el costo por folleto, material POP, muestra gratis o incluso por contacto con un vendedor o promotora, no disminuye significativamente al aumentar las unidades.
- **Dificultad para segmentar mensajes por tienda y por tipo de usuario:** las promotoras y los vendedores pueden ajustar el mensaje a comunicar según cierta información que tienen sobre el usuario, por ejemplo el género y la tienda específica en la que se encuentran, y también los newsletter electrónicos y los cupones pueden customizarse según el historial de compra del consumidor, entre otras cosas. Sin embargo, esta personalización es muy limitada, no sólo porque la información sobre el usuario es limitada sino también por los costos que implica modificar el mensaje. Como resultado, gran parte de la inversión publicitaria es ineficiente, ya que los mensajes son irrelevantes para gran parte de los usuarios que los reciben.
- **Dificultad para medir el alcance y los resultados:** Excepto en el caso del e-newsletter y de los cupones, donde es posible contabilizar cuántas “entregas” se realizaron (y en el caso del newsletter incluso la tasa de apertura y de click en los vínculos del email), en el caso de los otros medios es prácticamente imposible medir el alcance. Se pueden hacer estudios de mercado pero estos tienen un costo elevado y siempre son estimativos. En cuanto a los resultados de ventas, a menos que se entregue un código promocional al usuario y que

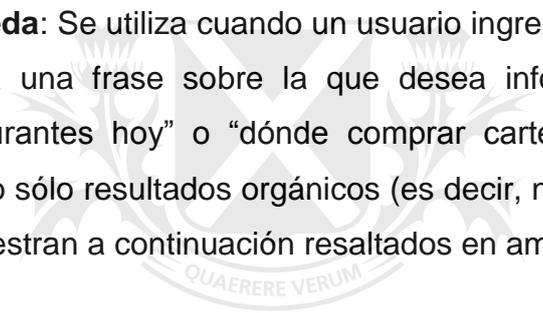
⁴² Perez Carballada, C. “El camino del consumidor: optimizando el presupuesto de marketing” (2010). Artículo publicado en Marketísimo.
<http://marketisimo.blogspot.com.ar/2011/02/el-camino-del-consumidor-optimizando-el.html>

después se registre si éste realizó una compra, hoy tampoco se puede conocer el efecto de una comunicación en el punto de venta.

- **Falta de autonomía del canal para implementar:** La posibilidad de ofrecer muestras gratis y modificar el packaging depende del fabricante o distribuidor, que muchos veces es un jugador distinto del que realiza el marketing en el punto de venta, por ejemplo en el caso de supermercados, artículos electrónicos y shoppings.

Por otro lado, también es importante evaluar la efectividad relativa de soluciones de publicidad digital “tradicional”. En este campo encontramos dos grandes tipos de anuncios:

Las Redes de Búsqueda: Se utiliza cuando un usuario ingresa a un buscador como Google.com e ingresa una frase sobre la que desea información: por ejemplo “descuentos en restaurantes hoy” o “dónde comprar carteras de cuero”. Como respuesta, aparecen no sólo resultados orgánicos (es decir, no pagos), sino también anuncios, como se muestran a continuación resaltados en amarillo:



Universidad de
San Andrés

Google  

[Todos](#) [Imágenes](#) [Noticias](#) [Maps](#) [Videos](#) [Más ▾](#) [Herramientas de búsqueda](#)

Cerca de 10,300,000 resultados (0.45 segundos)

Heben Store - Comprá tu Calzado, Pagá Menos Hoy
Anuncio www.hebenstore.com/Promociones ▾
¡Aprovechá las Ofertas de Heben!
Primer Cambio ¡Gratis! [Promociones](#)
[Locales](#)

Comprar Zapato Formal Hombre Pikolinos ZLC2 Negro
Anuncio www.freeportstore.com/Sale ▾
Tienda de Calzado Online, ¡Ingresa! Diseño, Calidad, Grandes Marcas
Devoluciones Gratuitas · Productos exclusivos · Compra accesorios
[Zapatos Casuales](#) - [Mujer](#) - [Sandalias](#) - [Zapatos formales](#) - [Medias Casuales](#)

Zapatos en Mercado Libre - mercadolibre.com.co
Anuncio moda.mercadolibre.com.co/ ▾
Lo que buscas en Moda y Accesorios está aquí ¡**Compra!**
[Tiendas Oficiales](#) · [Ofertas Exclusivas](#) · [Cuotas sin Interes](#) · [Envío Gratis](#)
[Venta De Calzado Al Por Mayor Y Detal](#)

Fotter - Zapatos, Ropa, Accesorios y Decoración y Bazar ...
www.fotter.com.ar/ ▾
Comprá Zapatos, Indumentaria, Accesorios y productos de decoración y bazar para el Hogar en Fotter.com.ar. ... Fotter es tu mejor experiencia de compra online.
[Botas y Botinetas](#) - [Mujeres](#) - [Zapatos](#) - [Abrigos](#)

Dafiti Argentina | Zapatos, accesorios y ropa de moda online
www.dafiti.com.ar/ ▾
[Comprar zapatos, ropa y accesorios por internet en Dafiti Argentina...accedé a lo mejor](#)

Las Redes de Display: Se trata de las “redes de medios digitales”, tales como sitios de noticias online, blogs, aplicaciones móviles y todo tipo de inventario online cuyo dueño decide “monetizar” a través de anuncios. Por ejemplo, en el ejemplo debajo, el diario “El Tiempo” publica anuncios online del sitio “QueBuenaCompra.com”:

Como “debilidades” de estos medios de publicidad digital podemos enumerar lo siguiente:

Imposibilidad de segmentar por tienda específica

En primer lugar, los anuncios de publicidad online tradicional no necesariamente están vinculados al momento en que el usuario se encuentra cerca de la tienda. Si bien es posible que algunos usuarios realicen búsquedas en Google dentro de la tienda, esto no es posible de identificar, ya que la publicidad digital en Latinoamérica no permite segmentar en forma tan específica a nivel geográfico; por ejemplo, los anuncios de Google sólo pueden segmentarse hasta el nivel de ciudad como mínimo, pero no por barrios, lo cual sí es posible en Estados Unidos. La cercanía es importante porque si el usuario se encuentra más “alejado” del momento de la compra y del lugar de la compra, la tasa de compra puede ser menor, dada la mayor competencia entre distintas tiendas donde se puede realizar la venta. Además, es importante aclarar que muchas veces las búsquedas online sólo reflejan un interés por obtener más información, pero no necesariamente por comprar.

Tasa de compra reducida en el caso de Red de Display:

Las Redes de Display o “medios digitales” resultan efectivas para dar a conocer o posicionar una marca o producto, pero no siempre generan demanda y mucho menos la captan. Por eso la tasa de compra suele ser mucho menor.

Alcance limitado en el caso de Red de Búsqueda:

En el caso de los buscadores, funcionan bien para “captar la demanda” cuando un usuario busca un producto específico, pero dejan de lado a aquellos usuarios que no realizan búsquedas específicas y sin embargo deciden la compra en el canal offline. En este sentido, podríamos decir que su “alcance” es limitado.

Como se analizará en el Plan de Marketing, estos problemas pueden resolverse a partir del uso de la tecnología de proximidad, incorporando a los celulares como vehículo de comunicación. La propuesta de valor justamente está orientada a resolver estos inconvenientes que hoy enfrentan los comercios.



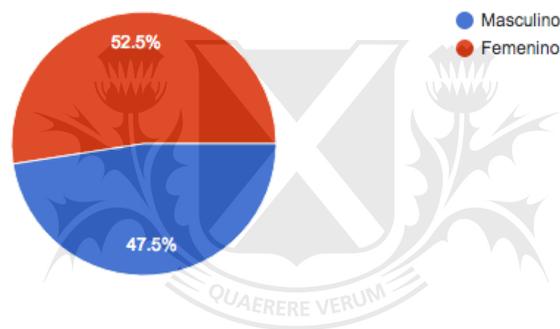
Investigación de Mercado

A) Encuesta a usuarios finales

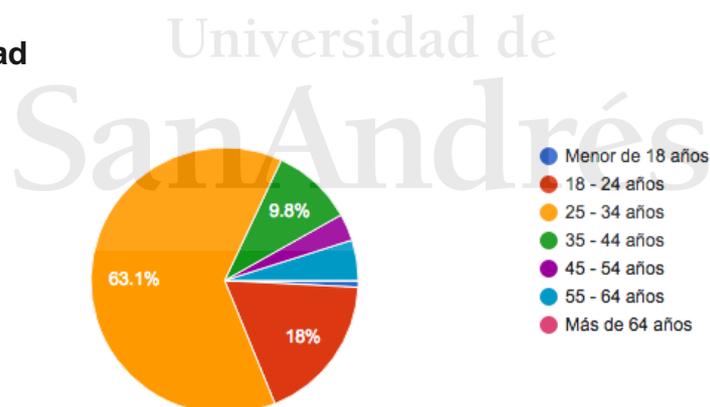
Se realizó una encuesta para entender el comportamiento actual de los consumidores respecto de las promociones en la tienda, y también su interés por recibir mensajes promocionales en su celular, para distintas categorías. Se obtuvieron 122 respuestas, con los siguientes resultados:

1) Datos demográficos

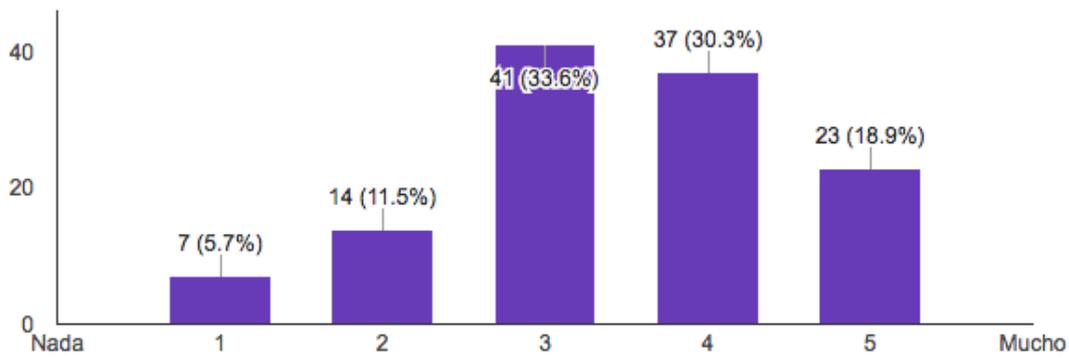
a. Género



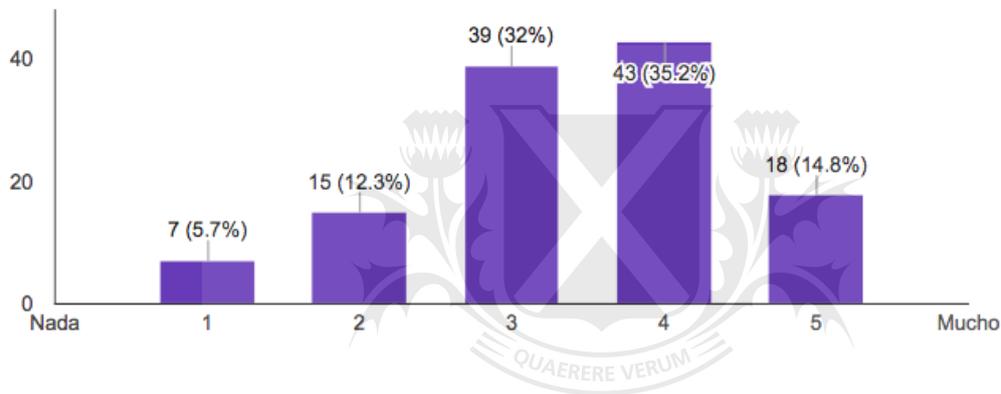
b. Edad



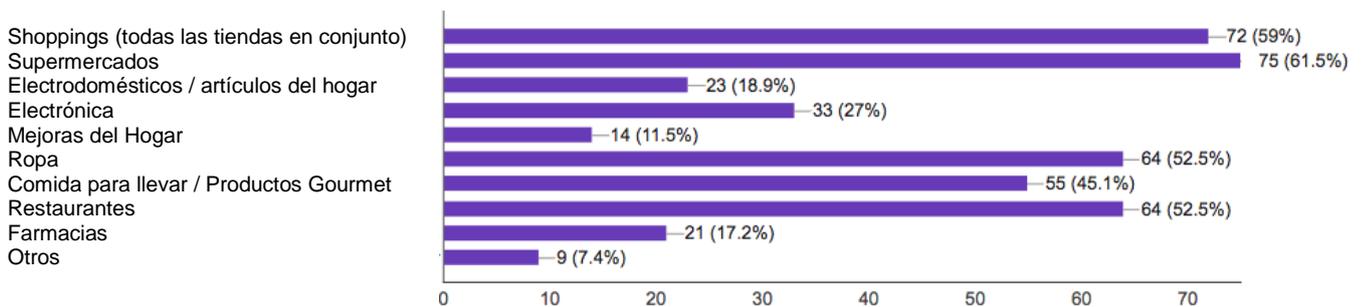
2) ¿Prestás atención a la comunicación de promociones / beneficios, tanto online como en los comercios físicos (vidrieras, material impreso, vendedores)?



3) ¿Cuánto influye esta comunicación en tu decisión de compra?



4) ¿Para cuál de las siguientes categorías, si alguna, te gustaría recibir mensajes promocionales en tu celular cuando estás a menos de 30 metros del local o dentro del mismo? Por favor marcar todas las que corresponda.



Resultados desglosados por demografía⁴³:

Género		Edad		
Hombres	Mujeres	18 - 24 Años	25 - 34 años	35 - 44 años

⁴³ No se incluyeron las edades mayores de 44 años porque los casos eran muy escasos.

	(Casos = 60)	(Casos = 65)	(Casos = 22)	(Casos = 79)	(Casos = 12)
Shoppings	55%	60%	50%	63%	42%
Supermercados	57%	66%	50%	59%	92%
Electrodomésticos / artículos del hogar	23%	14%	23%	18%	8%
Electrónica	43%	11%	27%	24%	33%
Mejoras del Hogar	13%	9%	18%	11%	8%
Ropa	42%	62%	55%	57%	25%
Comida para llevar / Productos Gourmet	45%	46%	27%	51%	42%
Restaurantes	53%	51%	27%	57%	67%
Farmacias	12%	22%	14%	20%	17%
Ninguno	7%	6%	5%	8%	0%

Highlights de los resultados de la encuesta:

- Sólo un 6-7% de los encuestados manifestó que no le interesa recibir mensajes promocionales en su celular.
- Un 50% de los encuestados prestan atención a la comunicación de promociones y beneficios, tanto online como en los comercios físicos.
- Un 50% se ve influenciado por dichas comunicaciones en su decisión de compra.
- Las categorías que lideran el interés por los mensajes contextuales son Supermercados, con un 61% de interés, y Shoppings, con un 59% de interés. En segundo lugar, se encuentran las categorías de Indumentaria y Restaurantes, con 52% de interés cada una, y la categoría de Comida para Llevar, Productos Gourmet y Vinotecas, con un 45% de interés.
- Las categorías que generan menor interés son: Mejoras del Hogar (11%), Farmacias (17%), Electrodomésticos y Artículos del Hogar (19%) y Electrónica (27%).
- Hay diferencias significativas entre hombres y mujeres: los hombres se muestran más interesados por las categorías de Electrodomésticos, Artículos del Hogar, Electrónica y Mejoras del Hogar que las mujeres; mientras que las mujeres se encuentran más interesadas que los hombres en las categorías de Shopping, Supermercados e Indumentaria.

- También hay diferencias según la edad: Supermercados y Restaurantes por ejemplo, generan mayor interés cuanto más elevada es la edad.

En resumen, los resultados de esta encuesta permiten detectar no sólo el interés general por los mensajes contextuales, sino también cuáles son los rubros donde radica el mayor interés, y al mismo facilita la identificación de “sub-segmentos”: por ejemplo el rubro de Electrónica resultó interesante sólo para 1 de cada 10 mujeres, pero en el segmento masculino este número se cuatriplica.

B) Encuesta a Comercios

Se contactó a un ejecutivo comercial de Garbarino que elabora las campañas promocionales en el punto de venta (tanto el contenido como su ejecución), para evaluar su interés en el producto, a través de las siguientes preguntas:

1) ¿En qué medida comunican promociones / descuentos y ofertas / novedades / programas de fidelidad? (Puede ser en material impreso, en la página web o vía los vendedores).

1 = Poco (Menos de AR\$ 1.000 por mes, por local)	2 (AR\$ 1.000 - 5.000 por mes, por local)	3 (AR\$ 5.000 - 15.000 por mes, por local)	4 (AR\$ 15.000 - 50.000 por mes, por local)	5 = Mucho (Más de AR\$ 50.000 por mes, por local)
			X AR\$ 25.000 por mes	

2) ¿En qué medida le atrae la posibilidad de enviar mensajes publicitarios a celulares de usuarios que se encuentren dentro de la tienda o a 30 metros de la misma?

Aclaración: Se trataría de usuarios que hayan solicitado recibir mensajes de tiendas de su rubro.

1 = Nada	2	3	4	5 = Mucho
				X

Si la respuesta es sí, ¿cuánto pagaría **mensualmente** por un servicio de este tipo?

“Depende 100% de la obtención de resultados (...) tanto para Garbarino como Compumundo, Brand Shops Apple, Samsung, Huawei y Garbarino Viajes. Las tiendas Garbarino naturalmente podrían pagar mucho más que las tiendas Compumundo, por la amplitud de categorías que comercializa cada una (fondos que terminan aportando las marcas de los productos que integran cada categoría de producto). A partir de tener esto en cuenta, el importe pasa a ser secundario”.

También se contactó a un ejecutivo comercial del sector de Electrónica de los supermercados La Anónima para entender su interés en el proyecto, y de ese contacto se desprendieron los siguientes highlights:

Acciones actuales:

“Comunicar ofertas, combos, promociones, descuentos y liquidaciones es central en lo que son las tareas del área comercial del retail; especialmente en un contexto de crisis, donde la venta no viene sola y hay que salir a buscarla. Nosotros comunicamos todas las acciones comerciales mayormente vía revistas/folletos de tirada en los locales, folletines que enviamos a los clientes que tienen nuestra tarjeta de crédito La Anónima y, en menor medida, a través de diarios locales. También disparamos mails con ofertas seleccionadas a los clientes que piden recibir esta info y a los que recientemente compraron por nuestro canal online. Cuando no hay tiempo de armar una publicación porque el descuento se planea sobre la hora o porque un proveedor propone una acción para ya mismo, se imprime cartelera para poner en los locales que puede estar diseñada por nosotros o por el proveedor.”

Interés por la idea de negocio:

“El proyecto me parece algo bueno teniendo en cuenta que todo lo que hacemos en la vida está convergiendo a una pantalla única en la que tenemos acceso a todo. Además, el proyecto se alinea con un principio básico del supermercadismo que es la búsqueda de la compra impulsiva. El surtido de un supermercado se divide a grandes rasgos en lo que es Masivos que incluye toda la comida (perecederos y no-perecederos), Bebidas, Perfumería y Limpieza; y el sector No Tradicional. Éste incluye los rubros Textil, No Comestibles (juguetería, herramientas, jardín, etc) y Electro. Los clientes van al supermercado a comprar los primeros. Las compras del sector No Tradicional son mayormente impulsivas”

VII. Plan de Negocio

El Equipo Inicial

Gabriela Pla, especialista en Marketing y Publicidad Digital.

Rol en *Tu Vidriera Móvil*: Gerencia General, Marketing B2C y desarrollo de cartera de promociones.

Inició su carrera como Assistant Brand Manager en P&G, donde trabajó en relación directa con los puntos de venta, implementando campañas de marketing para Gillete, Pampers, Ariel, Ace y Duracell, entre otros. También se desempeñó en el área de marketing de American Express, y en investigación de mercado cualitativa en la consultora GfK Kleiman Sygnos. Actualmente trabaja como estratega de cuentas en Google, impulsando el crecimiento de empresas de diversas industrias a través de la publicidad digital. Este trabajo de graduación es la culminación de su MBA.

Santiago Gonzalez, ingeniero en sistemas con amplia experiencia en Startups.

Rol en *Tu Vidriera Móvil*: CTO.

Graduado de Ingeniería de Sistemas en el ITBA, con una maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos de la Universidad de San Andrés, trabajó en empresas de desarrollo de software como Zauber, Hexacta e Infosys, para luego dedicarse a distintos startups de aplicaciones tecnológicas.

Alejandro Martinez, profesional con experiencia en ventas la industria del retail.

Rol en *Tu Vidriera Móvil*: Marketing C2C (adquisición y desarrollo de la cartera de clientes retail).

Posee experiencia en empresas líderes de retail tales como Cencosud y Farmacity, trabajando en el desarrollo de los canales de venta a través de estrategias de Trade Marketing, Marketing y Publicidad. Actualmente trabaja como consultor de marketing especializado en retail.

Marina Paez, diseñadora gráfica.

Rol en *Tu Vidriera Móvil*: Diseño de la interfaz de la aplicación.

Tiene un estudio de diseño y realizó diversos proyectos free-lance de aplicaciones móviles.

Gerardo Ginocchio, especialista en implementación y mantenimiento de tecnología hardware.

Cuenta con más de 20 años de experiencia en implementación de hardware en empresas de distintos rubros.

La Empresa

La estructura de la empresa combina elementos de una empresa de servicios de venta de publicidad, con una empresa de software y hardware, y una empresa de desarrollo de aplicaciones móviles, en el sentido de que incluirá las siguientes áreas o funciones:

- Ventas, responsable de adquirir clientes y desarrollarlos (B2B).
- Operaciones, que incluye la gestión de las cuentas (B2B).
- Marketing B2C, responsable de promover las descargas y el uso de la aplicación.
- Ingeniería, responsable del desarrollo y mantenimiento de la app.
- Un equipo técnico que se encarga de la instalación y el mantenimiento de la tecnología hardware en las tiendas.
- Recursos Humanos.
- Finanzas y Contabilidad.

Debajo se detalla un organigrama a modo de ilustración, ya que la cantidad de empleados irá variando según la etapa de crecimiento de la empresa:

Plan de Producción

En línea con las etapas mencionadas anteriormente, el plan de producción comienza con el desarrollo de la App. Una vez que la misma esté funcionando, se correrán dos procesos productivos en forma permanente:

- Detección y resolución de errores en la plataforma
- Mejoras incrementales a partir del feedback de los clientes (por ejemplo, integración con otras redes sociales, posibilidad de contactar a otras tiendas de la misma cadena vía la app, mayor integración con los sistemas CRM de las tiendas, etc)

Desde el punto de vista comercial, el plan de producción se compone de las siguientes fases:

- Detección de clientes potenciales.
- Contacto inicial para medir interés.
- Desarrollo del “pitch” de ventas.
- Compromiso verbal del anunciante.
- Negociación de las condiciones de la venta. Algunas consideraciones a definir en esta fase:
 - Bonificaciones según cantidad de tiendas y *beacons* por tienda.
 - Compromiso por parte de los comercios respecto de la adquisición de usuarios de la *app* vía promociones especiales y comunicación en el punto de venta.
 - Relevamiento interno sobre el tráfico potencial que pueden tener los locales que participarían, desglosado por demografía e intereses de los usuarios. Esto afectará en la negociación respecto del costo total.
- Cierre de la venta (confirmación del cliente respecto de las tiendas donde empezará a operar).
- Involucramiento del equipo de Operaciones, vía un documento formal interno, una reunión de brief interna, y otra reunión externa donde se presenta al equipo de Operaciones frente al cliente.

Una vez que el equipo de Operaciones está involucrado, continúan los siguientes procesos:

- Relevamiento de necesidades de hardware (cantidad y ubicación de beacons en cada tienda).
- Implementación de los beacons.
- Capacitación sobre el uso de plataforma.
- Consultoría para la implementación de las campañas: Definición de la estrategia de comunicación, segmentos demográficos, etc.
- Implementación, seguimiento, medición y optimización de las campañas (nivel de autonomía del cliente dependerá del tipo de servicio que haya contratado: Premium o Básico, así como también de su capacidad y del potencial del cliente).
- Servicio reactivo de atención al cliente.
- Gestión de reclamos.

Plan de Marketing

Producto

El producto y servicio ofrecido tiene cuatro aspectos fundamentales:

- 1) Una *app* donde los consumidores potenciales de las tiendas físicas pueden ver los mensajes promocionales
- 2) Una plataforma tipo “CRM” donde las tiendas cargan los mensajes y ven las métricas de su publicidad.
- 3) El servicio de consultoría para las tiendas físicas.
- 4) La tecnología hardware que permite detectar a los dispositivos cercanos y disparar el envío de mensajes promocionales.

1) App para consumidores potenciales:

En esta *app* llamada “Tu Vidriera Móvil”, para dispositivos iOS y Android, los usuarios pueden recibir mensajes promocionales (descuentos y ofertas, novedades,

programas de fidelidad, etc.) una vez que se encuentren a menos de 30 metros de las tiendas adheridas, o dentro de las mismas. El proceso es el siguiente:

Etapa 1: Una vez descargada la App, los usuarios completan su “perfil”, con los siguientes datos:

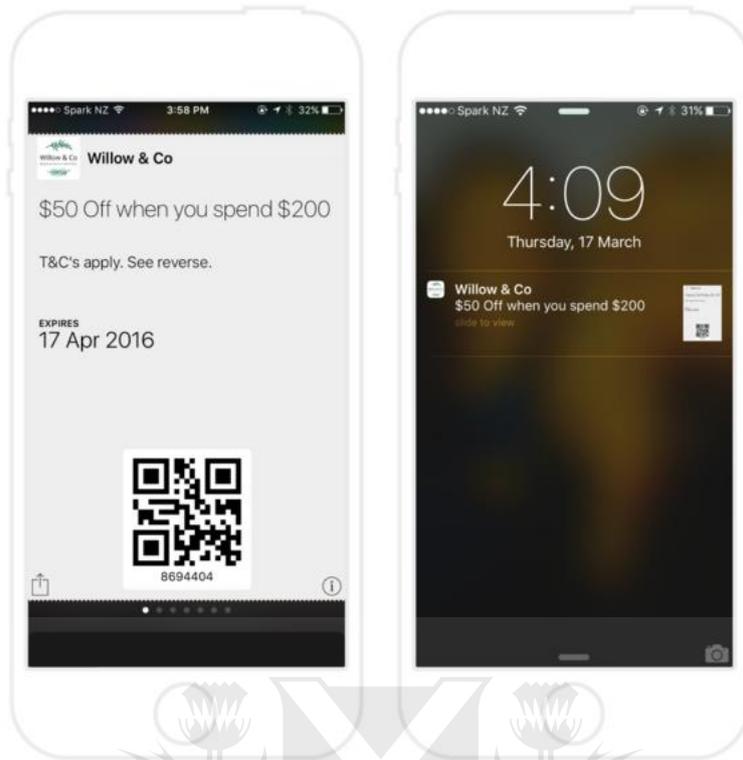
- Mail o Login de Facebook
- Nombre y Apellido
- Edad
- Género
- Categorías de tiendas sobre las que quieren recibir mensajes, entre las siguientes:
 - Shoppings (todas las tiendas en conjunto)
 - Supermercados
 - Electrodomésticos / artículos del hogar
 - Electrónica
 - Mejoras del Hogar
 - Indumentaria y Accesorios
 - Comida para llevar / Productos Gourmet / Vinotecas
 - Restaurantes
 - Farmacias
 - Otros

Una vez que se cuente con una gran cantidad de tiendas adheridas y tipos de ofertas, se podrá incluir más criterios en el perfil de los usuarios (por ejemplo, marcas o productos específicos, y tipos de mensajes según su contenido).

Etapa 2: Una vez completado el perfil, el usuario recibirá una notificación cuando esté próximo a una tienda, sin necesidad de tener la *app* abierta en su celular.

Etapa 3: Si la notificación le genera interés, el usuario puede abrirla para obtener más detalle, por ejemplo fecha de vigencia de la promoción, código QR o numérico si se requiere por parte de la promoción, etc.

Debajo a la izquierda se ilustra la etapa 3, y a la derecha la etapa 2.



Visualización de una oferta para el usuario final⁴⁴

Etapas 4: El usuario puede comprar haciendo uso de la promoción, o guardar el mensaje para tenerlo a disposición en el futuro, como se indica en la imagen debajo⁴⁵:

Universidad de
San Andrés

⁴⁴ Ejemplo tomado de Collect Apps, una empresa de mensajería de marketing en celulares. https://offers.collectapps.io/?_qa=1.155357951.597591476.1459787304 (visitada el 3 de abril de 2016)

⁴⁵ Imagen tomada de <https://www.mobisave.com/> a modo de ejemplo (visitada el 26 de abril de 2016)



2) Plataforma “CRM” para las tiendas físicas:

Como contrapartida, para que esta App tenga contenido, las tiendas cuentan con una plataforma integrada a la App donde pueden subir sus mensajes promocionales. Los equipos comerciales de las tiendas pueden acceder a esta plataforma no sólo desde el celular y Tablet, sino también desde computadoras de escritorio. Al momento de crear las ofertas, pueden crear segmentos de usuarios específicos, por ejemplo, mujeres mayores de 25 años. Además, esta plataforma para las tiendas incluye reportes sobre el alcance de los distintos mensajes y la tasa de apertura de éstos, como medidas básicas del éxito de las campañas. También se permite medir la tasa de compra a través de las siguientes alternativas:

- 1) Establecer como requerimiento que el usuario tenga que mostrar un código recibido en el mensaje para poder acceder a la promoción, y luego
 - a. Medir la tasa de visualización de dicho código, o bien
 - b. Medir la cantidad de códigos procesados en la caja.
- 2) Implementar un análisis de mercado basado en dos grupos de medición: un grupo “control” de usuarios, que entra la tienda pero no recibe la notificación, y un grupo de “testeo”, que entra a la tienda y sí recibe la notificación. Luego se cruzan las dos bases de datos de usuarios con los datos de los usuarios que compraron en el período del estudio, y se analiza si hubo un incremento

de ventas estadísticamente relevante en los usuarios que sí recibieron la notificación.

Puntualmente, se ofrecerán en un inicio dos tipos de paquete de servicios, según el alcance, la posibilidad de customización de los mensajes y de segmentación, la complejidad de los reportes:

- **Paquete Básico:**

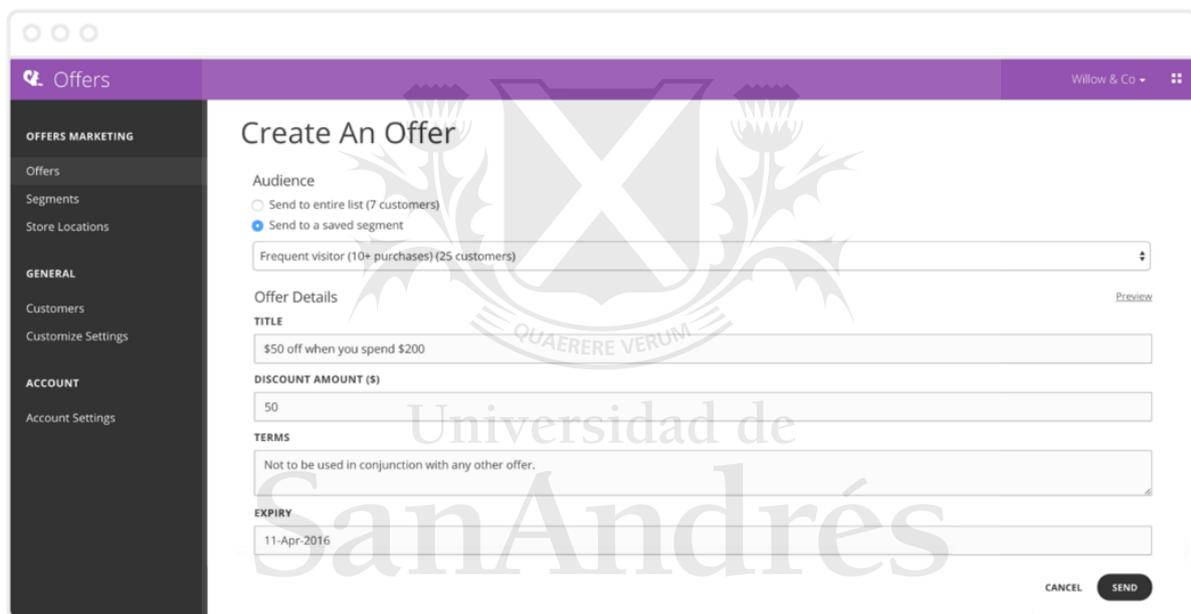
- Cantidad ilimitada de mensajes
- Customización limitada: Sólo texto, con caracteres limitados.
- Segmentación limitada a la demografía: Género y Edad.
- Sistema de auto-gestión donde el mismo personal de las tiendas crea los mensajes, configura a quién apuntan los mismos y establece qué duración tienen.
- Analytics limitado: Cantidad de mensajes enviados por promoción / tipo de comunicación, tasa de apertura, tasa de compra.

- **Paquete Premium:**

- Alcance de los mensajes está únicamente limitado por la cantidad de usuarios que se acercan a la tienda
- Mayor posibilidades de personalización de los mensajes: Texto, imágenes y video. Servicio de Diseño Gráfico opcional.
- Segmentación por demografía, intereses, frecuencia de visitas, tiempo transcurrido desde la última visita, historial de mensajes vistos y abiertos (“remarketing”), y otras variables a definir junto con los clientes.
- Sistema de auto-gestión combinado con un servicio de asesoramiento e implementación de campañas complejas (opcional).
- Analytics completo.
- Base de datos para email marketing, a un costo por contacto muy competitivo en el mercado.

El contenido y el diseño de la plataforma de autogestión de mensajes se basa en una combinación de las herramientas de publicidad digital hoy disponibles, fundamentalmente AdWords y Facebook, pero con una mayor simplificación, de manera tal que el personal de marketing de las tiendas pueda cargar sus propios mensajes promocionales o institucionales y elegir a quién apuntar con estos mensajes. Inicialmente se lanzará solamente un sitio web, y luego de los 6 meses iniciales se implementará también la versión móvil.

A modo de ilustración, se incluye a continuación la interfaz de una empresa de marketing digital de Estados Unidos, Collect, que brinda este servicio de auto-personalización de ofertas vía email marketing:



Visualización de la página donde el personal de la tienda carga las ofertas.

Fuente: https://offers.collectapps.io/?_ga=1.155357951.597591476.1459787304 (visitada el 3 de abril de 2016)

3) Servicio de consultoría

Dadas la complejidad y la novedad del medio, y las oportunidades de optimización de la publicidad, también se ofrece un servicio de consultoría de marketing, con foco en mejorar el funcionamiento de la publicidad. Esto incluye sugerencias respecto de lo siguiente:

- Mejoras en los anuncios, tanto en cuanto al contenido como a la forma.

- Mejoras en la segmentación de usuarios, días y horas del día, y locales, entre otras cosas.
- Presentación de mejores prácticas de cada industria, una vez que se cuente con suficientes casos relevantes.

4) Tecnología hardware

Concretamente, este producto se basa en la tecnología Beacon: dispositivos pequeños con Bluetooth que se instalan en las paredes de las tiendas. Son aparatos basados en la proximidad, es decir que envían señales de Bluetooth a los smartphones de los compradores actuales o potenciales cuando estos están a 15 o 30 metros de distancia aproximadamente, comunicando ofertas especiales, información o beneficios de programas de lealtad, cupones de descuento, etc. Típicamente, un sólo aparato es suficiente para cubrir 1,500 metros cuadrados de tienda⁴⁶. Estos dispositivos usan batería pero esta tiene larga duración debido al bajo consumo de la tecnología Bluetooth.

Es importante aclarar que los beacons en sí mismos no envían las notificaciones. Estas últimas se envían como resultado de que el dispositivo móvil entra o abandona la región de cobertura del beacon y a su vez un servicio *cloud*, en este caso la app, reacciona con una notificación⁴⁷. En otras palabras, lo único que el beacon “envía” es su ID único y la información sobre el poder de la señal. La app es la que interpreta esta señal y dispara acciones específicas como las notificaciones.

Marca

Si bien inicialmente se pensó en la marca “CelulAds”, el concepto de “anuncios” no resulta muy atractivo desde el punto de vista del consumidor. Por eso, se reformuló el nombre de la marca a “Tu Vidriera Móvil”. Se incluyó el artículo “tu” para

⁴⁶ Chaney, P. (Septiembre 2015). “Beacons: Local Retail Game-changing Technology?” <http://webmarketingtoday.com/articles/118077-Beacons-Local-Retail-Game-changing-Technology/>

⁴⁷ Discusión en el foro online de Estimote (2014). <https://community.estimote.com/hc/communities/public/questions/200687568-Push-notifications-without-an-app>

comunicar el sentido de personalización de los mensajes, tanto desde el punto de vista de los comercios como de los usuarios.

Precio: Estrategia, Posicionamiento y Condiciones de Pago

Precio para los clientes

El precio está constituido por un **fee de instalación** y un **fee de mantenimiento**

El **fee de instalación** es de 450 dólares e incluye lo siguiente:

- Adquisición de un beacon y su colocación.
- Capacitación sobre cómo utilizar la plataforma y mejores prácticas.
- Asesoramiento para implementar las primeras campañas y medirlas (telefónico en el caso del Paquete Básico; presencial en el caso del Paquete Premium).

Se recomendará utilizar un beacon por cada 1.500 metros cuadrados de tienda.

En un inicio, los primeros clientes tendrán un 50% de descuento en el fee de instalación, para reducir las barreras de entrada, y más adelante se evaluaría la gestión de descuentos según el tipo de cliente y la facilidad para cerrar la venta.

El **fee mensual por servicio** varía según la “categoría” del cliente:

- Paquete básico: 300 dólares
- Paquete Premium: 1.000 dólares

El método de pago para el Paquete Básico será vía la misma plataforma de auto-gestión, con tarjeta de crédito o transferencia bancaria. En el caso de los clientes Premium, también se podrá abonar con cheque. En ambos casos el pago de la instalación se realiza por adelantado, mientras que el fee mensual por servicio se realiza a 30 días.

Comparativa de Precios: Publicidad Digital Tradicional vs. TVM

A continuación se presenta un modelo comparativo entre la publicidad digital “tradicional” y Tu Vidriera Móvil, analizando los costos y métricas clave de éxito de cada una.

Antes que nada, es importante aclarar las definiciones de los siguientes términos:

- Impresiones Totales: Cantidad de **veces** que el anuncio se muestra / envía
- Impresiones por Usuario Único: Cantidad de **usuarios** que reciben estas impresiones. En el modelo, se tomó una frecuencia promedio de 4 impresiones por mes por usuario para una campaña en Redes de Display. En el caso de Redes de Búsqueda esto es irrelevante porque la frecuencia de las impresiones en todo caso depende de la frecuencia de búsquedas. Por último, en el caso de TVM, la frecuencia estimada es una impresión por usuario único por mes. (Es importante aclarar que la frecuencia de impresiones se puede limitar tanto para la Red de Display como para TVM. Simplemente se tomó un parámetro considerando las características de cada medio de publicidad).
- Clicks: Se trata de la apertura de un mensaje o anuncio, al dar click en el mismo. Este acto refleja un interés concreto por parte del usuario.
- Costo por Click: Inversión promedio que se debe desembolsar por click.
- Costo por Impresión: Inversión promedio que se debe desembolsar por impresión.
- Tasa de Apertura o Tasa de Click: La división entre las impresiones totales y los clicks.

¿Cómo se calculó la comparación?

En primer lugar, se incluyó una inversión de AR\$ 15.000, porque, al tipo de cambio actual, esto corresponde aproximadamente al costo mensual del paquete Premium (USD 1.000), de manera tal de facilitar la comparación entre ambos medios publicitarios.

Luego, se estimó el impacto de la publicidad digital tradicional de la siguiente manera:

- El Costo Por Click y la Tasa de Apertura de los anuncios de Redes de Búsqueda y de Display se basan en estimados compartidos por ejecutivos de venta de Google, en base a datos históricos de la categoría de Retail. Se estima además que estos números son muy similares en otras redes como Facebook.
- Al dividir la inversión por el Costo Por Click, se obtienen los Clicks logrados.
- Al dividir los Clicks logrados por la Tasa de Apertura, se obtienen las Impresiones logradas.

En el caso de Tu Vidriera Móvil, la metodología para estimar el impacto de la inversión fue distinta:

- En un inicio, se investigó cuántos son los visitantes mensuales en distintos shoppings, y se tomó un promedio, como se muestra en el cuadro debajo. Además se estimó una tasa de cobertura de la App del 1% sobre estos visitantes, la cual implica que hay 15.083 usuarios impactados por los mensajes de proximidad por mes:

Shopping Mall	Visitas por mes ⁴⁸	Cobertura de la App	Usuarios alcanzados por los mensajes por mes
Alto Palermo	1.416.667	1,00%	14.167
Alto Avellaneda	1.250.000	1,00%	12.500
Unicenter	2.800.000	1,00%	28.000
Galerías Pacífico	833.333	1,00%	8.333
Abasto	1.833.333	1,00%	18.333
DOT	916.667	1,00%	9.167
PROMEDIO	1.508.333	1,00%	15.083

Estos 15.083 usuarios se traducen en 15.083 impresiones totales (según la frecuencia de una impresión por usuario único definida anteriormente).

⁴⁸ “¿Cuánto facturan los shoppings más importantes de la Argentina?” (2014).
 Artí <http://www.minutouno.com/notas/316570-cuanto-facturan-los-shopping-mas-importantes-la-argentina>

A continuación, se estimó una tasa de apertura de los mensajes promocionales en el celular de 10%. Este número es más elevado que en la publicidad digital tradicional por tres motivos:

- 1) La visibilidad del anuncio es total, ocupa un tercio de la pantalla del celular y aparece sin competencia alguna de otros anuncios. Además, a diferencia del resto de los anuncios, puede disparar una alerta sonora.
- 2) El usuario tendrá mayor interés al encontrarse en la proximidad de la tienda.
- 3) El usuario ya indicó previamente que le interesa recibir mensajes promocionales de la categoría en cuestión (por ejemplo, indumentaria).

Si se multiplica las 15.083 impresiones por la tasa de apertura del 10%, se obtiene el total de clicks en los mensajes: 1.508.

Por último, los costos de los clicks y las impresiones, se calculan dividiendo la inversión total por cada una de estas métricas.

El resultado es el siguiente:

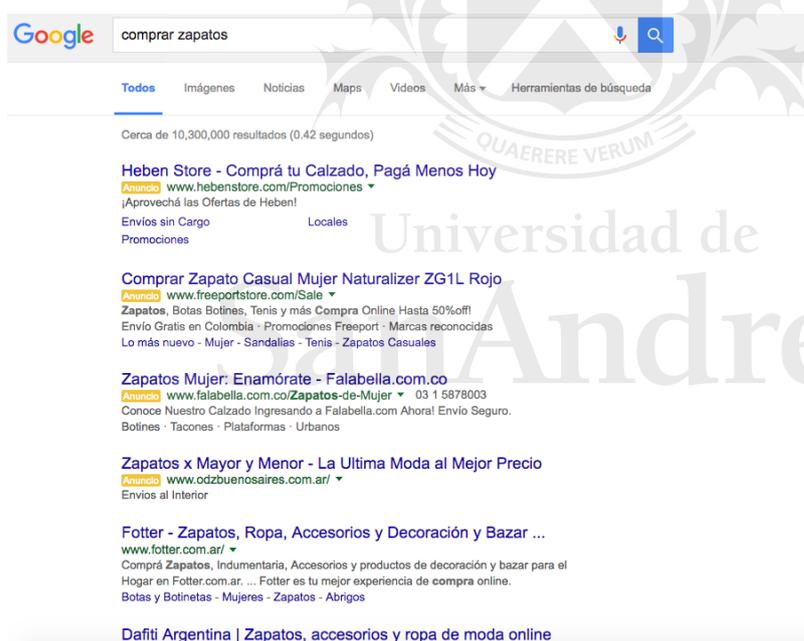
Tipo de Publicidad	Solución de Publicidad	Inversión (AR\$)	Impr. por usuario único	Impr. Totales	Clicks	Costo por Click (AR\$)	Costo por Impresión (AR\$)	Tasa de apertura
Publicidad Digital Tradicional	Red de Búsqueda (Google.com)	\$15.000	-	300.000	3.000	\$5,00	\$0,01	3,00%
	Redes de Display (Facebook / Google)	\$15.000	750.000	3.000.000	6.000	\$2,50	\$0,01	0,20%
Publicidad Móvil de Proximidad	Tu Vidriera Móvil	\$15.000	15.083	15.083	1.508	\$9,94	\$0,99	10,00%

A simple vista, Tu Vidriera Móvil es menos competitiva: a igual inversión, logra muchos menos clicks e impresiones. Sin embargo, es importante resaltar los puntos mencionados anteriormente en este trabajo:

- Si bien en muchos casos los usuarios que realizan búsquedas online tienen una intención de compra elevada, no necesariamente se encuentran en la proximidad de la tienda, con lo cual se encuentran más “alejados” del

momento de la compra, y por lo tanto la tasa de compra puede ser menor dada la mayor competencia entre distintas tiendas donde se puede realizar la venta. En el caso de TVM, la cercanía puede derivar en una mayor concreción de las compras. Además, es importante aclarar que muchas veces las búsquedas online sólo reflejan un interés por obtener más información, pero no necesariamente por comprar.

- Por otro lado, las Redes de Display resultan efectivas para generar “Branding” de un producto o marca, pero no necesariamente derivan en ventas.
- En cuanto al impacto del mensaje, consideramos que una impresión de un mensaje promocional en el celular corresponde a un click en un anuncio de la publicidad tradicional, debido a la prioridad visual que tiene en la pantalla, como se puede observar en la comparación debajo:



Precio para los usuarios:

La descarga y el uso de la aplicación móvil no tendrá costo. Cuando se haya alcanzado una meseta en la adquisición de usuarios, se evaluará la posibilidad de migrar a un modelo Freemium⁴⁹.

Canales

Canales asociados a los clientes:

Como en todo negocio B2B, el principal canal serán visitas presenciales a los equipos de marketing de los clientes, e emailing. El equipo de ventas utilizará LinkedIn como canal de comunicación con clientes potenciales, y también se hará un pre-filtrado de leads por vía telefónica.

Canales asociados a los usuarios:

De cara a los usuarios finales, la interacción principal se realizará en Google Play y Apple Store. Se harán campañas de publicidad digital orientadas a promover las descargas y la retención de usuarios, vía AdWords y Facebook. También se colocará material Pop en las tiendas de clientes estratégicos, para conseguir usuarios iniciales. En el esquema de costos esto tendrá la misma clasificación que las campañas de descargas de AdWords y Facebook, es decir, no se incluirá en el costo al cliente final, y se usará a discreción. El modo de comunicarlo a los clientes finales será como un “beneficio extra por lanzamiento”, y se evaluará la conveniencia de mantenerlo luego de los primeros casos de clientes (a través de la medición de las descargas generadas por esta publicidad offline).

⁴⁹ 'Freemium' es un neologismo que viene de la unión de 'Free' (gratis) y 'Premium' (de pago). Es una app que se descarga de forma gratuita pero que tiene compras incluidas, o servicios complementarios que sólo se pueden usar pagando. Es decir, se puede usar parte de la app de forma gratuita, pero si se quiere todo su potencial es necesario pagar. Como se indica en el artículo de Ventura (2015), en mayo de 2014 el 90% del ingreso por apps vino del modelo 'freemium'.

Publicidad

A las tiendas:

Se relevarán los contactos de leads potenciales vía LinkedIn y contactando a las tiendas en forma directa, vía email y en forma telefónica, para coordinar reuniones de venta.

Los primeros 20 clientes tendrán un 50% de descuento en el fee de instalación.

Se priorizarán las tiendas con alto volumen de facturación, mencionadas anteriormente en este trabajo, y también los shoppings y comercios con poco volumen pero amplia cantidad de tiendas (por ejemplo marcas de ropa).

A los usuarios:

Se realizarán campañas en AdWords y Facebook para promover las descargas, con el siguiente cronograma de inversión:

	Inversión mensual (USD)	Costo por descarga estimado (USD)	Descargas mensuales estimadas
Mes 1	3.000	0,20	15.000
Mes 2	3.000	0,20	15.000
Mes 3	2.000	0,30	6.667
Mes 4	2.000	0,30	6.667
Mes 5	1.500	0,40	3.750
Mes 6	1.500	0,40	3.750
PRIMEROS 6 MESES	13.000	0,30	50.833

Además de estas 50.833 descargas pagas, se estima lograr dos veces más de descargas orgánicas, es decir no pagas, debido al “boca en boca” y a la publicidad en los puntos de venta con material POP. Este material tendrá un costo de USD 1000 adicionales.

El público objetivo de la publicidad digital serán principalmente los usuarios entre 18 y 54 años, con estilo de vida activo, amantes de la tecnología y con poder de compra medio – alto, si bien son personas atraídas hacia los descuentos y las promociones.

Es importante aclarar también que el público objetivo de las campañas de descargas podrá segmentarse de acuerdo al tipo de comercios que se vayan adquiriendo como clientes. Por ejemplo, si una cadena de ropa de deporte se incorpora como cliente, las campañas de promoción de descargas de la app pueden apuntar específicamente a usuarios interesados en deporte. Esto es debido a la posibilidad de identificar tipos de audiencia según su historial de navegación (registrado a través de cookies de seguimiento). También se puede elegir mostrar el anuncio en sitios específicamente asociados a una temática, por ejemplo en la página online del diario Olé.

Aspectos Legales

Como se indica en el Plan de Negocios de Media Suite (Cavallo, 2012⁵⁰), la propiedad intelectual de los programas de software está protegida por la ley 11.723. La misma sólo aplica para productos registrados, por lo que es importante hacer el proceso de registro antes de la comunicación masiva del lanzamiento.

Otro tema a tener en cuenta en la elaboración del producto es asegurar que los usuarios expresen consentimiento respecto de la recolección de sus datos personales. Puntualmente, se pedirán los siguientes datos:

- Género
- Edad
- Nombre y Apellido
- Email
- Sobre cuáles de los siguientes quiere recibir información:

Shoppings
Supermercados
Electrodomésticos / artículos del hogar
Electrónica
Mejoras del Hogar
Ropa
Comida para llevar / Productos Gourmet / Vinotecas
Restaurantes
Farmacias

⁵⁰ Cavallo, J. (2012). "Plan de Negocios: Herramienta para la gestión de conjuntos residenciales privados". Trabajo de Graduación de MBA de la Universidad de San Andrés.

Otros – Especificar:

.....

- Historial de visitas a tiendas, y mensajes recibidos y abiertos

Análisis Económico Financiero

Principales Costos en USD

Costos Iniciales	Detalle	Costo Inicial
Diseño e Implementación de la Plataforma	Plataforma Web donde las tiendas configuran sus ofertas y Plataforma Móvil (App iOS y Android) donde los usuarios establecen sus preferencias y reciben las ofertas.	30.000

Costos Fijos Mensuales	Detalle	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
		# de Empleados	Costo p/mes								
Inversión en publicidad digital	Facebook y AdWords		2.167		3.033		3.943		6.704		12.737
Inversión en publicidad en el punto de venta	Material POP en tiendas con alcance significativo solamente		1.000		1.400		1.820		2.366		3.076
Recursos Humanos											
Soporte telefónico y Generación de Leads	Estudiante universitario	1	1.000	2	2.500	3	7.500	4	9000	5	11000
Ventas	Ejecutivo de Ventas con 2 a 5 años de experiencia comercial	1	2.000	3	7.500	4	12.675	4	16.478	4	21.421
Consultoría de Marketing	Ejecutivo con visión estratégica de Marketing, 5-10 años de experiencia en el rubro	1	3.000	2	7.500	3	14.063	4	24.375	5	39.609
Sistemas - Mantenimiento de la Plataforma	Analista de Sistemas con 2 a 4 años de experiencia en plataformas web y móviles.	1	2.000	3	7.500	3	9.750	3	12.675	3	16.478
Sistemas - Colocación de Beacons	Especialista en Hardware	1	1.000	1	1.300	1	2.600	1	3.380	1	4.394
Administrativo contable	Analista contable	1	1.000	2	2.500	2	3.250	2	4.225	2	5.493
Alquiler de Oficina	Incluye muebles, servicio de recepción, internet, teléfono, luz, agua, ABL.		2.000		2.600		3.380		4.394		5.712

Insumos de Oficina	Papelería, etc.		400		520		676		879		1.142
Servicios Cloud para la plataforma	Servidores Amazon		500		650		845		1.099		1.428
TOTAL			16.067		37.003		60.502		85.573		122.490

Transladando los costos fijos mensuales a costos fijos anuales se obtiene los siguientes resultados anuales:

Costos Fijos Mensuales	Detalle	Costo Total Año 1	Costo Total Año 2	Costo Total Año 3	Costo Total Año 4	Costo Total Año 5
Inversión en publicidad digital	Facebook y AdWords	26.004	36.396	47.316	80.444	152.844
Inversión en publicidad en el punto de venta	Material POP en tiendas con alcance significativo solamente	12.000	16.800	21.840	28.392	36.910
Recursos Humanos						
Soporte telefónico y Generación de Leads	Estudiante universitario	12.000	30.000	90.000	108.000	132.000
Ventas	Ejecutivo de Ventas con 2 a 5 años de experiencia comercial	24.000	90.000	152.100	197.730	257.049
Consultoría de Marketing	Ejecutivo con visión estratégica de Marketing, 5-10 años de experiencia en el rubro	36.000	90.000	168.756	292.500	475.313
Sistemas - Mantenimiento de la Plataforma	Analista de Sistemas con 2 a 4 años de experiencia en plataformas web y móviles.	24.000	90.000	117.000	152.100	197.730
Sistemas - Colocación de Beacons	Especialista en Hardware	12.000	15.600	31.200	40.560	52.728
Administrativo contable	Analista contable	12.000	30.000	39.000	50.700	65.910
Alquiler de Oficina	Incluye muebles, servicio de recepción, internet, teléfono, luz, agua, ABL.	24.000	31.200	40.560	52.728	68.546
Insumos de Oficina	Papelería, etc.	4.800	6.240	8.112	10546	13.709
Servicios Cloud para la plataforma	Servidores Amazon	6.000	7.800	10.140	13.182	17.137
TOTAL		192.804	404.036	726.024	1.026.882	1.469.875

Costos Variables por cada 1.500 metros cuadrados de tienda	Detalle	Costo
Beacons*	Adquisición del equipo e Instalación	150

*El costo de los beacons es variable pero en líneas generales es bajo: Swarm los ofrece a 80 dólares, y en algunos sitios web están publicados a 40 dólares o menos.

Principales Ingresos

Los ingresos principales vendrán del cobro de fees de instalación y de servicio mensual:

Concepto	Ingresos (USD)	Unidad
Fee de Instalación	450	1.500 metros cuadrados de tienda
Fee mensual de Servicio Premium	1000	Tienda del cliente
Fee mensual de Servicio Básico	300	Tienda del cliente

Para calcular el Flujo de Fondos, VAN y TIR, se tomaron los primeros 5 años estimados, cuyos ingresos y egresos mensuales proyectados se detallan a continuación:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes Premium (Acumulativo)	13	63	154	282	421
Beacons Promedio por Cliente Premium	43	139	214	306	366
Clientes Básicos (Acumulativo)	32	146	221	282	397
Beacons Promedio por Cliente Básico	21	109	206	355	427
Egresos Fijos	206,733	444,040	726,022	1,026,882	1,469,875
Egresos Variables (Beacons)	21,450	166,800	527,250	1,191,450	2,088,150
Egresos Totales	228,183	610,840	1,253,272	2,218,332	3,558,025
Ingresos por Fee de Instalación	64,350	500,400	1,581,750	3,574,350	6,264,450
Ingresos por Fee de Servicio	49,300	171,700	275,800	412,500	494,100
Ingresos Totales	113,650	672,100	1,857,550	3,986,850	6,758,550

Ganancia Escenario 1	-114,533	61,260	604,278	1,768,518	3,200,525
Ganancia Acumulada Escenario 1	-114,533	-53,273	551,005	2,319,523	5,520,048
Ganancia Escenario 2	-146,708	-188,940	-186,597	1,768,518	3,200,525
Ganancia Acumulada Escenario 2	-146,708	-335,648	-522,245	1,246,273	4,446,798

Como se observa en el gráfico, se observa el resultado positivo a partir del año 3, en el escenario 1, o 4 en el escenario 2.

A continuación se presenta el flujo de fondos:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	113,650	672,100	1,857,550	3,986,850	6,758,550
Costos Variables	-21,450	-166,800	-527,250	-1,191,450	-2,088,150
Costos Fijos	-206,733	-444,040	-726,022	-1,026,882	-1,469,875
EBITDA	-114,533	61,260	604,278	1,768,518	3,200,525
Amortizaciones	0	0	0	0	0
EBIT	-114,533	61,260	604,278	1,768,518	3,200,525
I.G.		-21,441	-211,497	-618,981	-1,120,184
Flujo de Fondos Libres	-114,533	39,819	392,781	1,149,537	2,080,341

Teniendo en cuenta además una inversión inicial en el momento inicial del proyecto de 30.000, se computan el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno.

VAN del proyecto: \$2.006 millones.

TIR del proyecto: 156%

El proyecto al poseer una TIR mayor al 100% significa que es un proyecto altamente rentable. Estos proyectos se suelen dar dentro del rubro tecnológico donde, con poca inversión y apalancándose en los efectos de red de productos como TVM, pueden ser llevados a cabo.

Análisis de Riesgos

Algunos de los riesgos principales del negocio y sus estrategias de mitigación correspondientes son:

Tipo de Riesgo	Riesgos	Probabilidad	Estrategia para mitigarlo
Comercial	Riesgo de no ser los primeros en ofrecer este servicio en Argentina	30%	Acelerar la fase de diseño e implementación de la plataforma para poder salir al mercado cuanto antes.
Comercial	Posible decrecimiento de ofertas y mensajes promocionales en las tiendas, a partir de una re-activación económica	20%	Enfocar el branding del producto como mucho más que la posibilidad de enviar mensajes promocionales: es una estrategia de comunicación con usuarios de características específicas, que desean recibir mensajes sobre esas categorías, en el momento más relevante para las tiendas (cuando el usuario está cerca o dentro del local).
Comercial	Penetración lenta en el mercado de <i>retail</i> al tratarse de un producto tan nuevo	35%	Bonificación en el fee de instalación: Según el análisis de flujo de fondos, reducir el fee de instalación al 50% sólo implicaría una demora de dos meses para llegar al punto de equilibrio.
Comercial	Baja tasa de descarga de la aplicación por parte de usuarios finales	35%	Partnership con los comercios para generar descuentos y promociones atractivos exclusivos a través de la app, y comunicarlos en el punto de venta. Optimización de campañas de marketing digital. Foco en la calidad de los usuarios finales.
Comercial	Baja tasa de retención de los usuarios finales	50%	Asesoramiento para hacer las ofertas de las tiendas más efectivas. Campañas de publicidad con foco en retención de usuarios de la App, tanto en medios online (Remarketing), como offline (punto de venta).
Financiero	No contar con el financiamiento adecuado para la rápida expansión del negocio	20%	El fee de instalación representa la mayor parte de los ingresos. Tiene un margen de 200% justamente para poder recuperar la inversión rápidamente, y de ese modo asegurar un cashflow que permita realizar inversiones para la expansión a tiempo: mejoras en la plataforma, mayor fuerza de ventas, mejor servicio post-venta y actividades de fidelización.
Recursos	Baja retención, sobre todo del personal de sistemas	40%	Compensación con paquete accionario, y posibilidad de externalizar parte del trabajo de actualización del sistema.

VIII. Plan de Implementación

A continuación de detalla el cronograma con las tareas necesarias previas para la organización y el lanzamiento de la actividad:

	M -5	M -4	M -3	M -2	M -1	M 0	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6
PRODUCTO												
Diseño de la Plataforma (usuarios y comercios)												
Desarrollo de la Plataforma												
Pre-Testing con comercios												
Lanzamiento de la Plataforma												
Mantenimiento de la Plataforma												
RRHH												
Contratación de Personal de Sistemas												
Contratación de Personal de Ventas												
Contratación de Personal Administrativo Contable												
Contratación de Personal de Soporte Telefónico												
MARKETING Y VENTAS												
Desarrollo de logo e imagen corporativa												
Desarrollo de material de marketing (usuarios y comercios)												
Pre-Venta												
Apertura de oficinas												
Ventas a comercios												
Campañas de descarga de la app												
GESTION POST-VENTA - CLIENTE PREMIUM												
Capacitación presencial al cliente												
Diseño de material Pop												
Instalación del beacon												
Medición de resultados luego de la campaña de ofertas												
Consultoría ex-post												
Gestión de la satisfacción del cliente												
GESTION POST-VENTA - CLIENTE BÁSICO												
Capacitación online al cliente												
Instalación del beacon												
Soporte telefónico básico												
Gestión de la satisfacción del cliente												

Una estrategia que se implementará al inicio de las ventas es hacer foco en la adquisición de shoppings, dado que éstos pueden contribuir a generar descargas de

la *app* en forma directa. Esta decisión se basa en tres factores fundamentales:

- Las personas encuestadas en el estudio de mercado manifestaron un alto nivel de interés por recibir mensajes promocionales en sus celulares para esta categoría.
- La naturaleza de los shoppings hace más factible que el usuario descargue la *app* una vez dentro del shopping.
- Los shoppings también tienen interés en generar “ventas cruzadas”, por ejemplo, vender zapatos a una mujer que está en un local de ropa de fiesta; y cuentan con un elevado presupuesto para la comunicación de promociones masivas, es decir, a distintos tipos de público (mujeres y hombres de distintas edades e intereses).

Una vez que la implementación de promociones en los shoppings haya generado un volumen considerable de descargas, se apuntará a vender el servicio a otras categorías. Al tratarse de una plataforma multi-lateral, esta gestión de los tiempos es clave para el éxito del negocio, ya que se debe mantener un balance entre la penetración de la *app* (es decir, usuarios que la descargaron) en los distintos segmentos y la cobertura de tiendas que contratan el servicio. Por un lado, sin tiendas y promociones interesantes los usuarios no descargarán la *app* o la borrarán al poco tiempo. Por otro lado, si los usuarios alcanzados por las campañas una vez implementadas resulta inferior a lo esperado por los clientes, la credibilidad comercial se vería dañada. Por eso, también se recomienda hacer un relevamiento del tráfico de cada tienda previo a cualquier implementación, de manera tal de poder establecer expectativas realistas con los clientes.

IX. Inversión Necesaria

La inversión necesaria consiste fundamentalmente en el desarrollo de la plataforma, estimado en 30.000 dólares.

En segundo lugar, se requiere inversión para adquirir los beacons e instalarlos.

A mediados del tercer año se estaría recuperando la inversión teniendo en cuenta el “full price” de 450 dólares de fee de instalación. En caso de que se bonifique un 50%

de este fee durante los primeros tres años, la recuperación de la inversión tardaría doce meses más.

Las ganancias se reinvertirán en su totalidad en el negocio, para la adquisición de nuevos beacons y también para el mantenimiento y renovación de la plataforma. A medida que crezca la base de usuarios, tendrá sentido complejizar la plataforma, añadiendo por ejemplo mayores posibilidades de segmentación, y mayor integración con las bases de datos de los comercios, por ejemplo los emails de los usuarios (para combinar la estrategia de mensajes con una estrategia de emailing), los inventarios online (para poder mostrar productos disponibles en la tienda dentro de la misma app), la posibilidad de apuntar a usuarios específicos según su historial de compra e independientemente de su ubicación actual, interacción con redes sociales (permitiría promociones por ejemplo asociadas a compartir en una red social para recibir descuentos), etc.



X. Conclusiones Finales

En conclusión, se trata de un negocio verdaderamente atractivo, dado que tiene un VAN positivo, y además tiene un plazo de repago muy rápido y una inversión accesible.

La variable más riesgosa es el grado de adopción por parte de las tiendas: en Argentina, no todas están en un grado de maduración suficiente como para innovar con nuevas tecnologías. De hecho, la categoría de Shopper Marketing está muy sub-desarrollada, como lo indica Casano (2016⁵¹). El modo de enfrentar esta dificultad de adopción no sólo incluiría fortalecer la capacidad de venta, sino también encontrar la relación costo-beneficio ideal para cada cliente. La estandarización de la plataforma es un punto clave que permitirá reducir costos, y ganar escala: cada cliente “Básico” adicional tiene un costo incremental muy bajo: el costo del hardware y su instalación, la capacitación inicial del cliente y el servicio de posventa.

XI. Bibliografía

⁵¹ Casano, V. (2016). Seminario de Shopper Marketing Dictado en la Universidad de San Andrés en marzo de 2016, en el marco de la Maestría en Marketing.

- Capizzani, M.; Ramírez Huerta, F. J.; Rocha e Oliveira, P. (2010) “Retailing in Latin America: Trends, Challenges and Opportunities. IESE Business School. Universidad de Navarra. <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-170-E.pdf>
- Carrier y Asociados, 2015. “Mercado celular argentino 2015”. <http://www.carrieryasoc.com/2015/03/18/mercado-celular-argentino-2015/>
- Cavallo, J. (2012). “Plan de Negocios: Herramienta para la gestión de conjuntos residenciales privados”. Trabajo de Graduación de MBA de la Universidad de San Andrés.
- Chaney, P. (2015). “Beacons: Local Retail Game-changing Technology?” <http://webmarketingtoday.com/articles/118077-Beacons-Local-Retail-Game-changing-Technology/>
- Estudio “Our Mobile Planet”, Mayo 2013. <https://think.withgoogle.com/mobileplanet/en/downloads/>
- Estudio de GSMA, 2014 <http://www.gsma.com/latinamerica/es/gsma-crecimiento-telefonos-inteligentes-banda-ancha-movil-america-latina>
- Estudio de ComScore 2015. <http://www.comscore.com/>
- Gartner 2013, Gartner’s 2013 US Digital Marketing Spending Report. <http://www.gartner.com/marketing/digital/research/digital-marketing-spend/>
- Hagiu, A., y Wright, J. (2011). Multi-Sided platforms. HBS Working Paper Number: 12-024 . Descargado de <http://hbswk.hbs.edu/item/6681.html>
- Hagiu, A., y Wright, J. (2014). Multi-Sided Platforms. HBS Working Paper Number: 15-037. Descargado de <http://hbswk.hbs.edu/item/7684.html>
- Hall, Steve (2012). “Mobile Ad Spend to Hit \$6.4 Billion in 2012”. Artículo publicado en Ad Rants. <http://www.adrants.com/2012/08/mobile-ad-spend-to-hit-64-billion-in.php>
- Katz, M. L., y Shapiro, C. (1985). Network Externalities , Competition , and Compatibility. The American Economic Review, 75 (3), 424–440.
- Martínez, S. 2015. “Plan de Negocios para la creación de MediaSuite”. Trabajo de graduación del MBA de la Universidad de San Andrés. <http://repositorio.udesar.edu.ar/jspui/bitstream/10908/10886/1/%5bP%5d%5bW%5d%20MBA%20Mart%C3%ADnez%2c%20Sebasti%C3%A1n.pdf>

- Mittal, S. (2016). “25 Retailers Nailing it with their Proximity Marketing Campaigns”. Publicado en un blog: <http://blog.beaconstac.com/2016/02/25-retailers-nailing-it-with-their-proximity-marketing-campaigns/>.
- Mullins, J. W. (2003). “The New Business Road Test”. Ed. Prentice Hall.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2001). “Generación de modelos de negocio”. Ed. Deusto S. A. Ediciones
- Perez Carballada, C. “El camino del consumidor: optimizando el presupuesto de marketing” (2010). Artículo publicado en Marketísimo. <http://marketisimo.blogspot.com.ar/2011/02/el-camino-del-consumidor-optimizando-el.html>
- Rochet, J.-c., y Tirole, J. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. Journal of the European Economic Association, 1 (4), 990–1029.
- Scoble, R.; Israel, S. (2014). “Age of Context: Mobile, Sensors, Data and the Future of Privacy”. iBooks.
- Shapiro, C., y Varian, H. R. (1998). Information Rules, A strategic Guide to the network economy. Harvard Business Review Press.
- Ventura, B. (2015). “Freemium: así hacen dinero las apps que no son de pago”. http://www.tecnoplora.com/empresas/freemium-asi-hacen-dinero-apps-que-son-pago_2015033000102.html
- Villa Fernández, S. (2015). “Estrategias de entrada y crecimiento de plataformas multilaterales online en el mercado de la belleza”. Trabajo de Graduación de la Universidad de San Andrés.

Artículos y otros:

- Casano, V. (2016). Seminario de Shopper Marketing Dictado en la Universidad de San Andrés en marzo de 2016, en el marco de la Maestría en Marketing.
- “Sólo la mitad de las campañas promocionales en el punto de venta generan retorno de la inversión” (2015). Artículo publicado en Marketing Directo. <http://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/solo-la-mitad-de-las-campanas-promocionales-en-el-punto-de-venta-generan-retorno-de-la-inversion/>
- “Comercio Físico vs. E-Commerce”. (2015). Artículo publicado en Mensajero Web. <http://mensajeroweb.com.ar/post/45823/comercio-fisico-vs-e-commerce.html>

- “El mercado argentino de telefonía celular creció 300% en los últimos 10 años” – 16/5/14. Publicado en Minutouno.com
- “Informe sobre Publicidad Online en Argentina 2015” (2015). AdCuality Customer Center.
<https://customer.adcuality.com/support/discussions/topics/1000073856>
- “Frávega y Garbarino: crecimientos del 30% al 45%” (2010). Diario Clarín.
http://www.clarin.com/marketing/Fravega-Garbarino-crecimientos_0_392361158.html
- 4GAmericas. <http://www.4gamericas.org/en/>
- “Líderes de Retail” (2013). Revista Forbes.
<http://forbesargentina.infonews.com/lideres-del-consumo/>
- “Regional Business Review: Retailing in Argentina”. (2014) Courcy’s Intelligence. <http://www.courcyint.com/component/k2/item/60389-retailing-in-argentina.html>
- “Worldwide ad growth buoyed by digital, mobile adoption” (Septiembre 2013). Artículo publicado en MxM Media Marketing India.
<http://www.mxmindia.com/2013/09/worldwide-ad-growth-buoyed-by-digital-mobile-adoption/>
- “El gobierno extendió el programa Ahora 12 hasta el 31 de marzo” (2015). Diario La Nación. <http://www.lanacion.com.ar/1854362-el-gobierno-extendio-el-programa-ahora-12-hasta-el-31-de-marzo>
- “Retailing in Argentina” (2016). Euromonitor International.
<http://www.euromonitor.com/retailing-in-argentina/report>
- Google Finance. Irsa Inversiones y Rprsntcins SA (ADR) (NYSE:IRS).
<https://www.google.com/finance?q=NYSE%3AIRS&fstype=ii&ei=qrQeV-nQO9LzeO6ThZAE>
- <http://marketingmobileperu.com/como-desarrollar-un-plan-de-marketing-de-proximidad-en-la-publicidad-movil-a-celulares/>
- <http://www.todostartups.com/bloggers/como-hacer-marketing-de-proximidad-con-ibeacon-por-coterobarros>
- Discusión en el foro online de Estimote (2014).
<https://community.estimote.com/hc/communities/public/questions/200687568-Push-notifications-without-an-app>
- “¿Cuánto facturan los shoppings más importantes de la Argentina?” (2014). Artículo <http://www.minutouno.com/notas/316570-cuanto-facturan-los-shopping-mas-importantes-la-argentina>

- Páginas oficiales de Disco, Jumbo, Vea, Carrefour, Toledo, Garbarino, Falabella, Sodimac, IRSA Argentina, y Frávega en Wikipedia, visitadas en abril de 2016.

<https://www.jumbo.com.ar/Login/PreHome.aspx>

<http://www.disco.com.ar/historia.php>

<http://www.supermercadosvea.com.ar/buscador-de-sucursales.html>

http://www.carrefour.com/sites/default/files/2015_Overview.pdf

<http://www.supertoledo.com/sucursales.php>

<https://www.garbarino.com/sucursales>

<http://www.falabella.com.ar/>

<http://www.sodimac.com.ar/sodimac-ar/content/a30042/Home-Tiendas>

<http://www.irsa.com.ar/irsa-portafolio-centros-comerciales.php>

https://es.wikipedia.org/wiki/Fr%C3%A1vega#cite_note-2

XII. Anexo

Comentarios adicionales por parte de Sebastián Fraguas, gerente comercial de Garbarino, al ser consultado sobre su interés en la plataforma:

1. Debería ser una solución 100% llave en mano, lo cual es súper complicado por la manutención de ofertas e inventario.
2. Buscar opción de tarifar por SMS abierto (que no es lo mismo que recibido), va a hacer que la solución sea tremendamente más atractiva.
3. Buscar de tarifar por SMS que convierta en venta; directamente te asegura el éxito en cuanto a la propuesta. Después vos deberías saber qué usuario o grupo tiene mejor retorno.
4. El soporte técnico y manutención de ofertas, lo cual lleva mucho trabajo, termina siendo tan clave como tarifar por conversión, porque la mayoría de las tiendas van a tener incongruencias entre la oferta preparada para salir por SMS y el PVP real en el punto de venta.
5. Inclusión de análisis y reportes diarios/semanales también es clave, porque retailers menos desarrollados no tienen manera de medir el impacto de la inversión y por ende imagino que no pagarían. Poder contar con esta información, también hace a la propuesta más atractiva.