Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing
E-View
Plataforma Guía Social de Entretenimiento

Autor: Daniela Martínez

Legajo: 21656847

Mentor: Roberto Dvoskin

Buenos Aires, 2018

Universidad de San Andrés

Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing

E-View

Plataforma Guía Social de Entretenimiento

Alumna: Daniela Martínez

Mentor: Roberto Dvoskin

Buenos Aires, Octubre 2018

INDICE

INTRODUCCIÓN **3**

RESUMEN EJECUTIVO **5**

MARCO CONCEPTUAL **7**

- La opinión pública 7
- La opinión pública en la nueva era 8

ANÁLISIS DE SITUACIÓN **10**

- Entorno Político 10
- Entorno Económico 11
- Entorno Social 15
- Entorno Tecnológico 18

ANÁLISIS DE MERCADO **19**

ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR **21**

- Tendencias de mercado 21
- Comprensión de la demanda 23

ANÁLISIS COMPETITIVO **28**

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO **30**

- Análisis FODA 30
- Matriz FODA 32
- Matriz BCG 33

ESTRATEGIA DE MARKETING **34**

- Segmentación y targeting 34
- Propuesta de valor 36

OBJETIVOS Y METAS **38**

MARKETING MIX **40**

- Producto 40
- Producto-Marca 43
- Precio 44
- Distribución 46
- Comunicación 47

ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO **49**

- Ingresos 49
- Egresos 50
- Resultados 51

CONCLUSIONES **53**

BIBLIOGRAFÍA **55**

ANEXOS **58**

- Anexo A: Formulario Encuesta Consumos Culturales 58
- Anexo B: Tabla datos encuesta 61
- Anexo C: Plan Económico Financiero 61

Universidad de San Andrés

INTRODUCCIÓN

Este trabajo surge de la observación de la inexistencia en el mercado actual, de una plataforma que permita compartir información entre usuarios en el rubro entretenimiento.

Cuando la gente habla entre sí y pone en circulación sus opiniones en el espacio social, contribuye a la formación de un tejido social específico, intangible y a la vez aprehensible para casi todos que no está institucionalizado, que es informal, espontáneo y deliberativo (Mora y Araujo, 2012). Las plataformas digitales han hecho que este proceso sea cada vez más acelerado, se eliminaron las distancias que separaban a la gente entre sí y hoy las personas se comunican en forma directa. Las nuevas herramientas digitales y móviles, han permitido que los individuos tengan un rol activo en la creación de contenido y en la dinámica de compartirlo.

La opinión pública como hecho social tiene tanta antigüedad como la vida social misma, sin embargo fue con la introducción de la imprenta a finales del siglo xv que comenzó a preservarse el conocimiento y a hacer más accesibles las diferentes opiniones sobre el mismo tema.

Particularmente, en los últimos años fuimos observadores de un proceso acelerado de transformación. Hoy el mensaje es multidimensional, se origina en múltiples individuos que se comunican con todos los demás, quienes a su vez opinan y retroalimentan el mensaje. La gente se comunica todo el tiempo, a gran velocidad y la cantidad de contactos son muy numerosos, muchas veces incluso con personas que ni siquiera están en su entorno. En una semana intercambiamos informaciones con más sujetos que los que contactaban la mayoría de los ciudadanos de hace cincuenta años en toda su vida (Durán Barba & Nieto, 2018, pág. 203).

En este escenario de una opinión pública dinámica y generadora de contenido, el objetivo es entender si es posible trasladar este proceso de interacción social a la categoría entretenimiento. La propuesta de valor es crear una guía social de contenidos culturales (video online, libros, cine, teatro, recitales y cualquier otro contenido de entretenimiento) en la que los individuos compartan opiniones,

cooperen con otros a través de sus recomendaciones y sean parte de una comunidad activa y actualizada.

Desde el punto de vista metodológico, se utilizarán tanto datos secundarios como primarios (encuesta descriptiva) que nos permitan entender la demanda de este tipo de productos.

En lo personal, este proyecto me entusiasma particularmente ya que es una idea que tengo en mente hace algunos años y por diferentes motivos no había encontrado el tiempo para desarrollarla. Considero entonces este trabajo de graduación una excelente ocasión para abordarlo con los diferentes recursos académicos aprendidos en la maestría y a lo largo de mi trayectoria profesional, y descubrir en este proceso si el mismo tiene las condiciones para hacer un negocio que pueda satisfacer la demanda y crear valor.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

RESUMEN EJECUTIVO

La propuesta es crear una guía social de entretenimiento que permita a los usuarios consultar contenido, recomendarlo, crearlo; interactuar en un medio digital integrado sobre una temática de interés mutuo sin barreras, donde las personas se comuniquen directamente entre sí.

En función a los análisis de entorno, mercado, clientes y competencia, se puede determinar que existe una demanda insatisfecha y una coyuntura adecuada para el desarrollo del negocio. La necesidad de interacción sobre múltiples temas, que se instaló en la sociedad a partir de la penetración de internet, hace que se potencie aún más el interés.

El segmento al que se dirige la propuesta es el de usuarios de redes sociales de nivel socioeconómico medio alto y alto, aproximadamente 7MM de personas.

A diferencia de las guías tradicionales, “E-View” ayuda a quienes les gusta disfrutar de la cultura y el entretenimiento, que desean reseñas sinceras y confiables, por medio de la reducción del tiempo de búsqueda y la seguridad de recibir la mejor recomendación.

Desde el punto de vista tecnológico se diseñará una plataforma web adaptada a dispositivos móviles y una aplicación móvil en los sistemas operativos iOs y Android, que se integrarán con otras redes sociales como Facebook e Instagram y otras plataformas como Google.

La inversión inicial para poner en marcha el proyecto es de 165 mil dólares, destinados a desarrollar la plataforma guía social, la plataforma CRM y para hacer frente a los gastos operativos de constitución, salarios y marketing de los primeros seis meses.

Las metas que se establecieron para el proyecto, al final de un período de 3 años son: 360.000 usuarios (5% de penetración en el mercado target), 210.000 reseñas y ventas por publicidad y comercio electrónico por 1.5 millones de dólares.

De acuerdo con el análisis económico financiero realizado, estamos frente a un negocio con un Valor Actual Neto de 687 mil dólares, tomando una tasa de

descuento estimada en 10% anual, una Tasa Interna de Retorno del 83% en dólares y el período de repago es de 18 meses.

Además de estar en presencia de una oportunidad de mercado, a raíz de todos los indicadores financieros evaluados, se puede afirmar también que se está frente a una oportunidad de inversión.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

MARCO CONCEPTUAL

La opinión pública

El concepto de opinión pública ha contribuido a la formación de espacios abiertos para intercambiar ideas, mensajes, símbolos, productos y servicios.

Si bien existen referencias sobre la opinión pública en los documentos de los asirios, en Babilonia, en Egipto e Israel, y más tarde en la antigua Grecia y el foro romano; es a partir de la Edad Moderna que la opinión pública cobra gran relevancia debido a la invención[1] de la imprenta y al rol de la prensa como espacio que expande las ideas democráticas.

Los impresores alemanes fueron los principales difusores de la práctica de la impresión por toda Europa, luego esa técnica se convertiría en el mejor soporte de la comunicación. Durante los dos siglos siguientes a la invención de la imprenta, se crearon las bases necesarias para el surgimiento de la opinión pública; la Revolución Industrial[2] y la Revolución Francesa[3] constituyen dos hitos fundamentales en este proceso.

En el marco de la Revolución Industrial surgieron los primeros periódicos y se produjo la abolición de la censura, estos dos acontecimientos permitieron la ampliación de las voces y la posibilidad de que las decisiones de los organismos gubernamentales pasen a adquirir carácter público.

A partir de la Revolución Francesa, la opinión de los grupos burgueses comenzaron a hacerse oír y las nuevas constituciones comenzaron a reconocer, entre otras libertades, el derecho a manifestar ideas y opiniones.

Estos cambios en el panorama político de los países europeos contribuyeron decisivamente al desarrollo de la opinión pública; la cuál emergería como punto de unión entre la esfera de lo privado (la opinión) y de lo público.

[1] Johann Gutenberg, 1450.
[2] 1760-1840.
[3] 1789.

La opinión pública en la nueva era

“Opinión” es aquello que la gente piensa y dice, los juicios que cada individuo hace sobre los hechos del mundo exterior; la característica distintiva de la opinión en la nueva era[4] es que la gente no sólo busca opinar sino que además interactúa, y en ese intercambio nutre y retroalimenta la información, la comunicación se transforma en multidimensional y democrática.

Se entiende por democratización de la comunicación el proceso en el que el individuo para a ser un elemento activo y no un simple objeto de la comunicación, aumenta la cantidad y variedad de los mensajes y también la base social que participa (Mac Bride, 1980). La opinión pública es heterogénea y no puede controlarse, los mensajes se expanden y crean un sujeto social más activo e involucrado.

La comprensión de esta nueva realidad social, permite el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio. La capacidad de entender el poder del boca a boca, permitirá el surgimiento de nuevas iniciativas que animen a los consumidores a involucrarse con su propuesta (Alonso, 2011).

A partir de internet, las personas pasan de ser receptores de información -de mensajes generados por las marcas- a ser también emisores, contribuyendo a la creación de una comunicación más rica, simétrica y democrática.

Este rol que ocupan los consumidores en internet, donde actúan de modo descentralizado, impregna las diferentes interacciones que ocurren en el mundo digital (plataformas sociales y también en los sitios editoriales o de marcas).

En los últimos años, se observa una tendencia creciente a que las marcas que ingresan al mundo de los peers[5] son las que les permiten narrar su historia y las que consiguen crear experiencias para sus clientes (Alonso, 2011, pág. 30).

[4] Nueva era: se considera el período que se inicia con la masificación de Internet y el surgimiento de las plataformas sociales (siglo xxi).
[5] Peer: público común, consumidor, ciudadano.

En este mundo de los pares, Benkler[6] describe la aparición de un nuevo modo de producción que denomina “producción entre iguales basada en el dominio público”. La característica principal es que estos grupos de individuos colaboran en proyectos de gran escala, de forma descentralizada, colaborativa y se sostienen en compartir recursos y resultados.

Muchos de los nuevos servicios de la era digital, pueden formar parte de este modelo de producción, y en este marco adquiere relevancia el término de “prosumidor” (Piscitelli, 2009), formado por la fusión de las palabras en inglés “producer” y “consumer”. Un prosumer no tiene fines lucrativos, sólo participa en un mundo digital de intercambio de información, sube información a la red y la consume.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

[6] BENKLER, YOCHAI. *The Wealth of Networks*. Yale University Press, 2006.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Con el objetivo de analizar el contexto en el que se sitúa este proyecto, se realizará el análisis PEST que permite detectar como las principales variables del país a nivel político, económico, social y tecnológico pueden afectarlo positiva o negativamente.

Entorno Político

Desde la asunción del Gobierno de Mauricio Macri en Diciembre de 2015, en el país se han desarrollado múltiples políticas tendientes a facilitar el proceso de creación de nuevos emprendimientos. El más significativo es la Ley de Emprendedores, sancionada en 2017, que permite la creación de una empresa o sociedad por acciones simplificada (SAS) en 24 horas. Se destaca también el impulso al financiamiento colectivo para recibir inversiones de terceros mediante la compra-venta de cuotas partes del negocio, y la creación del Fondo Fiduciario para el Desarrollo del Capital Emprendedor (FONDCE) con el objetivo de “otorgar créditos y/o asistencia financiera a emprendimientos y/o instituciones de capital emprendedor”.

Adicionalmente, en el marco de la nueva ley se promueve un tratamiento impositivo especial para los aportes de inversión en capital emprendedor, el cual consiste en la posibilidad de deducirlos de la determinación del impuesto a las ganancias.

En particular en la Ciudad de Buenos Aires, existen diferentes iniciativas tendientes a potenciar nuevos proyectos, desde actividades de networking, capacitación, hasta programas institucionalizados de acompañamiento y financiamiento para emprendedores como es el caso de Incubate.

Universidad de San Andrés

Entorno Económico

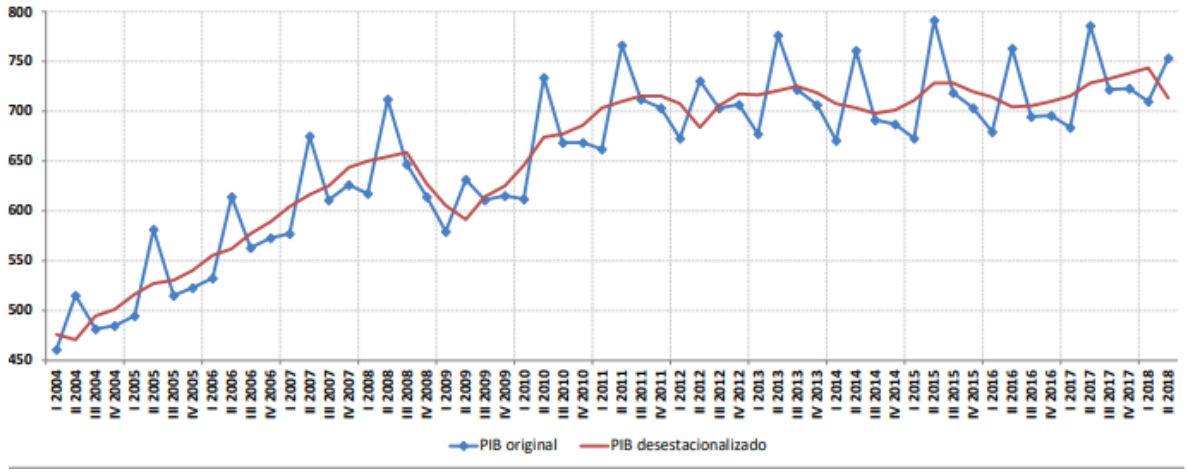
Las elecciones presidenciales de fines de 2015 condujeron a un cambio significativo en la política económica argentina. La nueva administración se ha movido rápido para implementar reformas clave tales como la unificación de la tasa de cambio, el acuerdo con acreedores internacionales, la modernización del régimen de importaciones, una desaceleración de la inflación y la reforma del sistema de estadísticas nacionales[7].

Sin embargo, el panorama económico de los primeros años de gestión de este gobierno no es unívoco. En el primer año de gestión (2016) la contracción económica fue del 1.8%, una inflación del 40% y una caída en muchos sectores de actividad. En 2017 la economía se recuperó y todavía en el primer trimestre de 2018, los datos mostraban que la recuperación continuaba y los indicadores macroeconómicos mostraban señales positivas: crecimiento, inversión industrial, pobreza, entre otros. Sin embargo, el segundo y tercer trimestre de 2018 se presentan inestables, con una alta volatilidad de la moneda y con un escenario económico negativo.

De acuerdo al último informe de Cuentas Nacionales del INDEC, la economía había crecido 2.9% en el último año (2017/2016) y el crecimiento del primer trimestre de 2018 era del 3.9% respecto de igual período del año anterior. Sin embargo el segundo trimestre muestra una caída del 4.2% lo que significa una retroceso anual acumulado del 0.5%.

[7] Banco Mundial: Argentina, Panorama General, Abril 2018.

Gráfico 1. Producto interno bruto, en miles de millones de pesos a precios de 2004

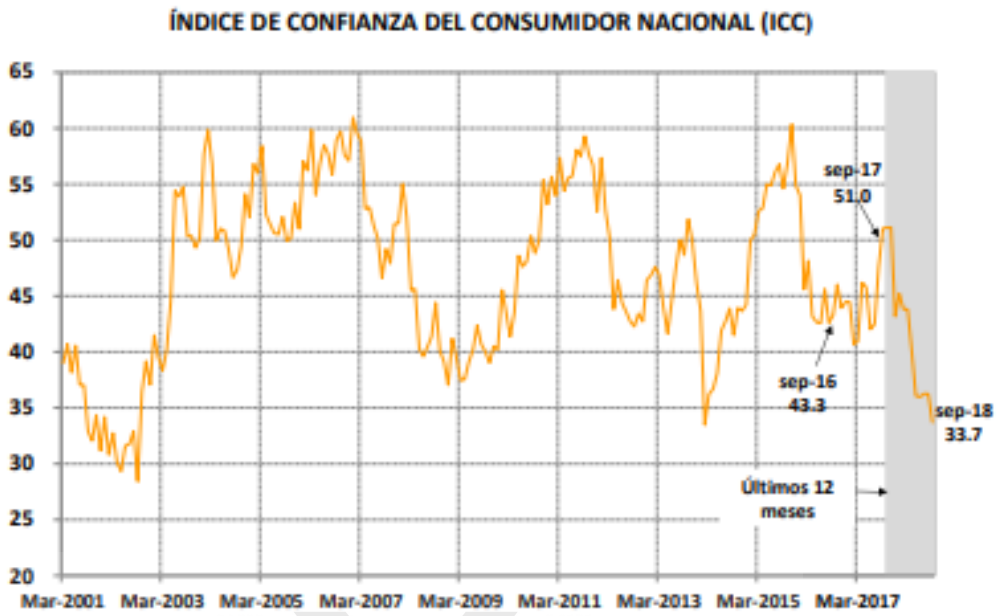


De acuerdo con el informe Condiciones de Vida del Indec, la pobreza había tenido también un retroceso sostenido durante los dos semestres de 2017; sin embargo en el primer semestre de 2018 se observa nuevamente un aumento.

Cuadro 1. Pobreza e indigencia. Total 31 aglomerados urbanos

Indicador	2° semestre 2016	1° semestre 2017	2° semestre 2017	1° semestre 2018
		%		
Pobreza				
Hogares	21,5	20,4	17,9	19,6
Personas	30,3	28,6	25,7	27,3
Indigencia				
Hogares	4,5	4,5	3,5	3,8
Personas	6,1	6,2	4,8	4,9

Es esperable que en las próximas mediciones se continúe observando una desaceleración de la economía y en consecuencia un empeoramiento de los indicadores. En ese sentido, las últimas mediciones del Indice de Confianza del Consumidor (Universidad Torcuato Di Tella, 1998-2018) muestran que continúa deteriorándose el humor público; el cual revela con relativa rapidez las decisiones de compra a corto y mediano plazo y por lo tanto la evolución de los indicadores macroeconómicos en los próximos trimestres.



En los diferentes subíndices se registra una caída significativa respecto de los dos primeros años de gestión del gobierno de Mauricio Macri. En la medición de Septiembre, se observa un atisbo de optimismo en la "Situación Macroeconómica" respecto del último mes, pero habría que esperar las mediciones de los próximos meses para entender si se comienza a entrar en una meseta.

NACIONAL	Septiembre de 2018	Variación respecto al mes anterior	Variación respecto a septiembre de 2017	Variación respecto a septiembre de 2016
ICC_{CIF}	33.70	-7.0%	-34.0%	-22.1%
Situación Personal	36.2	-6.4%	-30.8%	-21.1%
Situación Macroeconómica	52.1	2.1%	-17.2%	-15.1%
Bienes Durables e Inmuebles	12.8	-32.8%	-66.3%	-43.3%

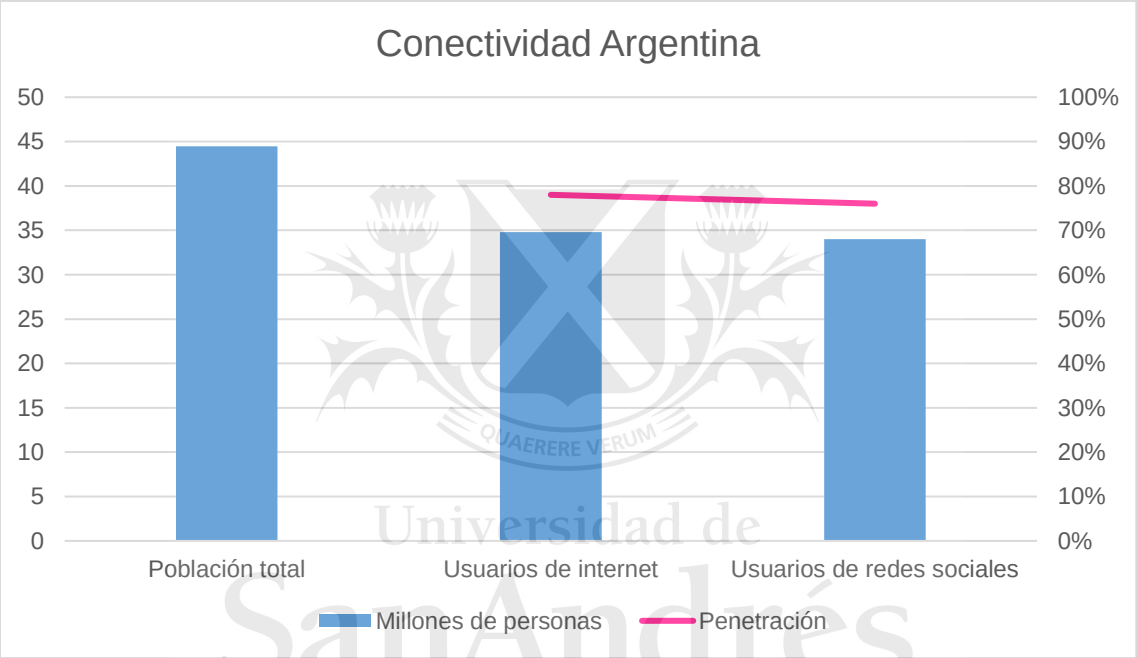
Más allá de este escenario poco propicio para emprender, es también dable destacar que los sectores de la economía vinculados a internet, referencias ineludibles para el proyecto, han mostrado un fuerte crecimiento interanual (2017/2016) y se espera que en este sector de actividad continúe la tendencia alcista para los próximos años:

- Comercio electrónico (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2018): + 28% en unidades vendidos y +52% en facturación.
- Publicidad digital (Infonegocios, 2018): + 44% en facturación. Se espera además, para el período 2018/2017 un crecimiento del 67%.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

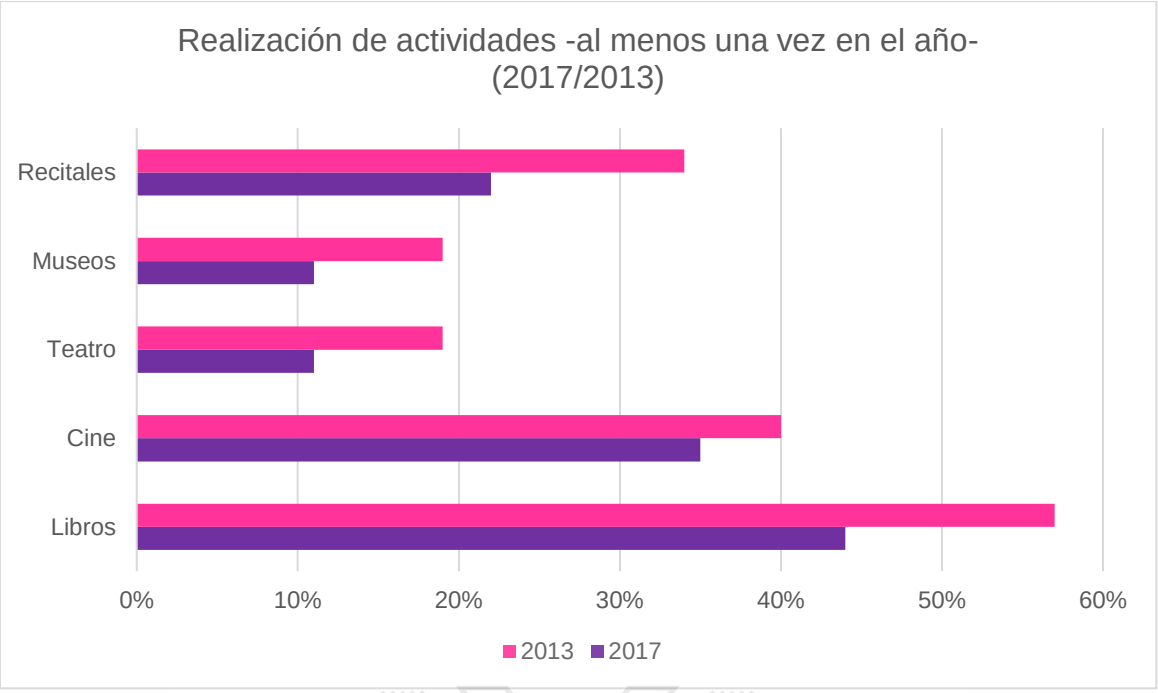
Entorno Social

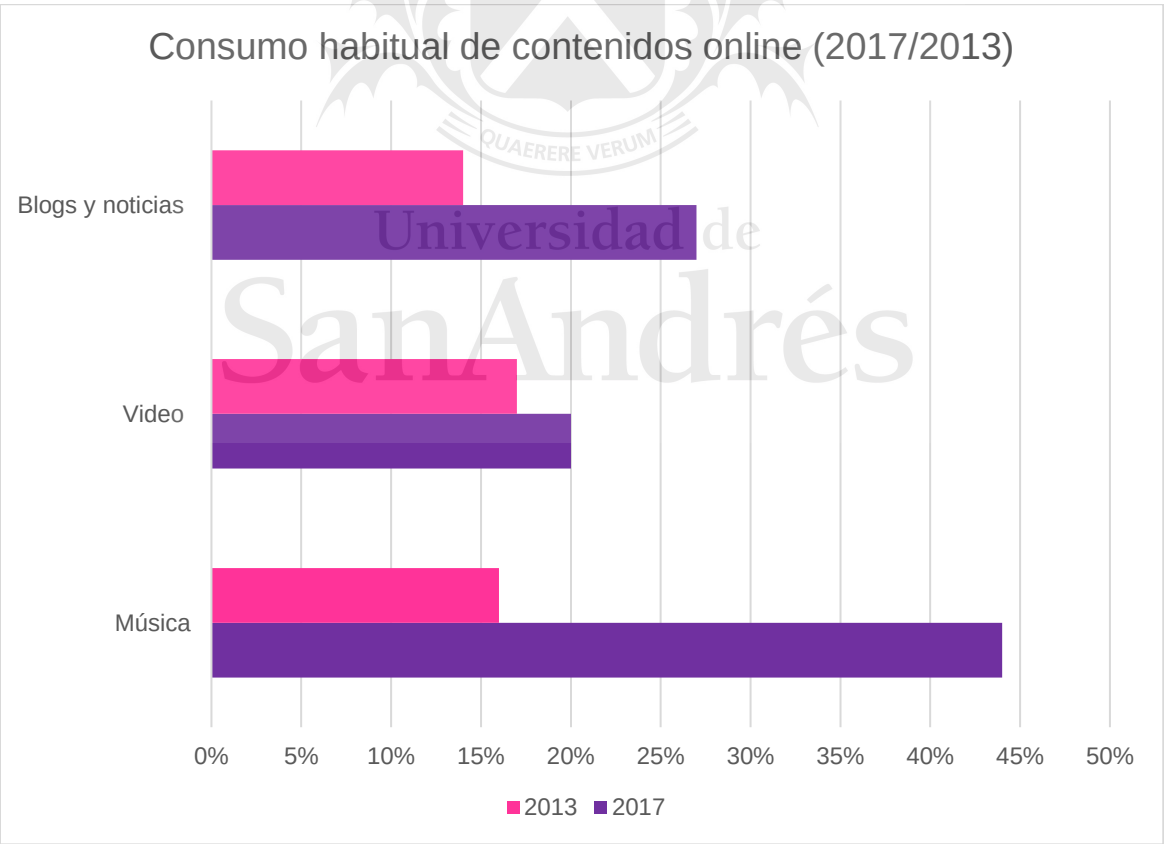
En los últimos años los hábitos de consumo se han ido modificando, internet y movilidad se han configurado como los consumos que más crecieron tanto en extensión como en intensidad. En la Argentina, el 78% de la población se conecta a internet, el 76% utiliza redes sociales y la penetración de los teléfonos móviles es universal.



Fuente: 2018 Digital Yearbook, Hootsuite.

Si se analiza en particular los consumos culturales en la población mayor de 12 años, de acuerdo con los datos proporcionados por la última Encuesta Nacional (Ministerio de Cultura, 2017), se observa una modalidad de consumo ágil y con preponderancia de contenidos breves: cae la lectura de libros, pero aumentan varias actividades realizadas en internet que implican lectura, como la participación en blogs o redes sociales; cae la asistencia al cine, pero aumenta el consumo de contenidos audiovisuales a través de plataformas on-demand o sitios online; cae la compra de discos físicos, pero cada vez se escucha más música en Internet.





QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

La expansión de la penetración de internet, junto con la masividad del uso de celular y el crecimiento exponencial de la digitalización de contenidos culturales, permite que hoy pueda accederse a la cultura en cualquier momento y lugar.

Este patrón de comportamiento, si bien atraviesa a todos los segmentos etarios y sociales, se observa con mayor preponderancia en los jóvenes y en los segmentos sociales más altos.

La peculiaridad de internet radica en que no es en sí mismo un consumo cultural, pero resulta una condición para la producción, circulación y consumo masivo de bienes culturales (Ministerio de Cultura, 2017, pág. 30).

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Entorno Tecnológico

En base a mi opinión personal y acorde a los resultados de la investigación realizada, el consumo de entretenimiento está muy vinculado a la opinión del experto y al boca a boca.

Tradicionalmente, el experto en la figura del librero o en el rol del crítico de espectáculos ha sido la opinión calificada. Este tipo de opiniones tiene dos características a ser consideradas: la dispersión y la congruencia.

Las críticas literarias, de espectáculos, de música, se encuentran en cada uno de los medios de difusión (diarios, canales tv, libreros) están dispersas, no hay un espacio único que las integre y confronte. El usuario tiene que dedicar un tiempo a la búsqueda del contenido.

Y por otro lado, esa opinión calificada muchas veces no converge con la opinión del público en general. En ocasiones la recomendación de los críticos produce frustración por la distancia que existe entre su evaluación del contenido con la percepción del individuo común.

Respecto del boca a boca, la recomendación de amigos y familiares, es el medio de difusión por excelencia para los contenidos culturales, funciona como efecto multiplicador para cualquier tipo de contenido.

En el mundo analógico, las recomendaciones tanto del experto como del público en general están diseminadas y las prácticas cotidianas varían en función a las características propias del consumidor. Más allá de la evolución y la importancia que ha cobrado internet en la vida diaria de todos, no se encuentra en el espacio digital en Argentina[8] sitios en el que converja la opinión pública sobre entretenimiento.

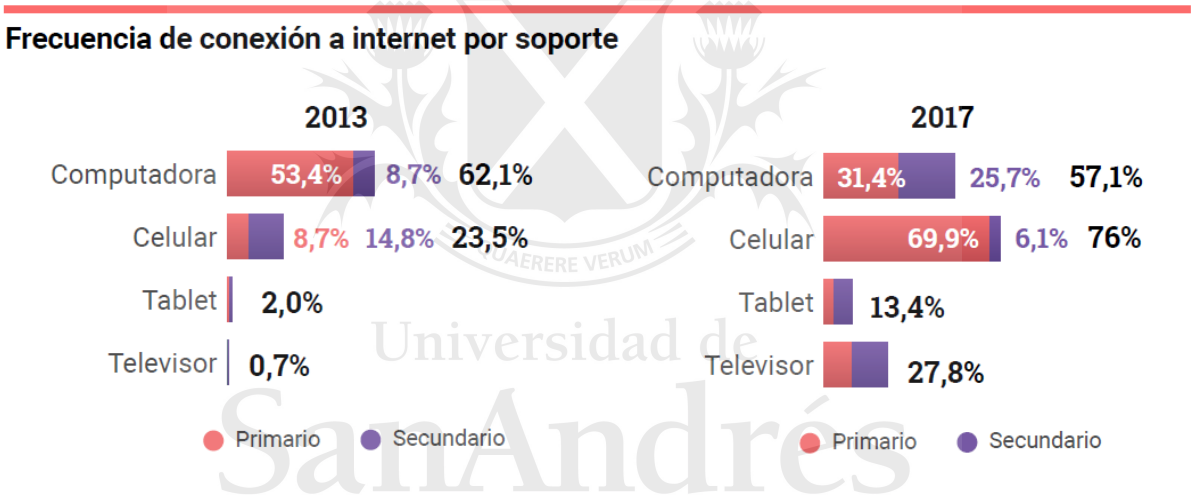
Sin embargo, en otros sectores de actividad (turismo y restaurantes por ejemplo) la utilización de guías sociales para la búsqueda de reseñas es un hábito de la mayoría de quienes realizan estos consumos.

[8] En el mundo existen distintas experiencias, pero en general enfocadas en un único tipo de contenido.

ANÁLISIS DE MERCADO

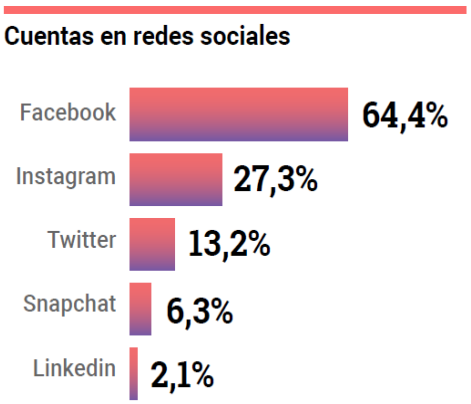
De acuerdo con diferentes fuentes, el 80% de los argentinos se conecta a internet y se espera que en los próximos años sea un servicio universal (similar a la TV y al celular). Además casi la mitad de quienes no usan internet son adultos mayores de 65 años y el motivo principal por el cual no lo hacen, es porque aún no aprendieron a usarlo.

Otra particularidad del significativo cambio de escenario es que hoy la conexión móvil superó a la conexión fija, y además es multi-dispositivo; cuando hace tan sólo cuatro años se observaba una fuerte prevalencia de la conexión fija.



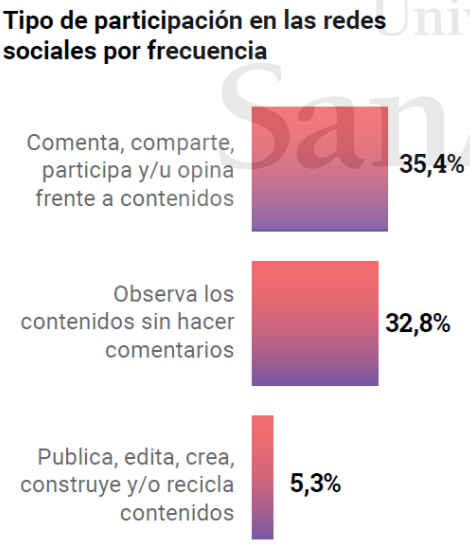
La conexión a internet creció gracias a la masificación del uso de datos en el celular. En la actualidad, la mayoría de los usuarios utiliza el celular como una terminal multifunción (voz, mensajes, música, videos, lectura, videojuegos, etcétera) tanto para resolver problemas de conectividad, productividad o entretenimiento.

Para el proyecto cobra especial importancia entender los modelos de conectividad a diferentes redes sociales, y es importante destacar el aumento que ha habido tanto en la penetración, como en la intensidad de uso en las principales plataformas. El 73.5% de la población es usuaria de redes sociales, siendo Facebook e Instagram las de mayor penetración (Ministerio de Cultura, 2017).



Para estimar el mercado potencial, se parte del universo de usuarios que utilizan redes sociales, ya que se supone que este perfil de consumidores será el más propenso a adoptar este nuevo servicio. En consecuencia, estimamos un mercado potencial de 33MM de personas[9]; sin embargo, en tanto en la primera etapa nos enfocaremos en las personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio alto y alto, el universo se reduce a 7MM (Oliveto, 2018).

Se infiere también que esta plataforma social, tendrá las mismas características de uso que las actuales: 5% crea contenidos; 35% genera opiniones y 33% observa.



[9] Población total: 44.5MM; 73,5% uso de redes sociales (usuarios únicos).

ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

Con el objetivo de entender el comportamiento del consumidor respecto de los consumos culturales, se analizaron las tendencias de mercado y se realizó un estudio cuantitativo de los hábitos de consumo del universo target.

Tendencias de mercado

Los diferentes indicadores dan cuenta de un estado de hiperconectividad de los consumidores argentinos. Algunos datos de Consumer Barometer de Google 2017:

- El 73% accede a internet y el 66% lo hace diariamente.
- El 73% lo hace a través de un Smartphone.
- Los usuarios están conectados en promedio a través de 2 dispositivos (sólo el 33% utiliza un único dispositivo).

Adicionalmente, el comercio electrónico continúa consolidándose en la Argentina, según el informe 2017 de la CACE[10]:

- La facturación creció un 52%, alcanzando los 156 mil millones de pesos.
- En tickets se registró un aumento de 28%
- 9 de cada 10 argentinos compró alguna vez online, y 5 de cada 10 lo hizo en los últimos 6 meses.

En términos de competencia, internet da muestras de una altísima concentración del mercado. En general se encuentra una empresa liderando cada una de las categorías; sólo para mencionar algunos de los negocios de internet, en Argentina:

- Buscadores[11]: Google 98% market share.

[10] Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Informe Anual 2017.
[11] Statcounter-GlobalStats. Search Engine Market Share Argentina. September 2018.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

- Streaming música[12]: You tube 65% market share.
- Streaming música pago[13]: Spotify 55% market share.
- Plataformas OTT[14]: Netflix 95% uso; hay superposición con otras alternativas como Fox Play, HBO GO, Flow, Direct TV Play, Telecentro Play, Odeón, Qubit y otros.

Si se explora en particular en el mercado de las redes y guías sociales, se observa el mismo comportamiento: un jugador muy fuerte por categoría (en general es el primero que ingresa al mercado) y cuando surge un nuevo competidor con algún producto que apunta a resolver la misma necesidad, o logra posicionarse en un nuevo segmento y recorta el anterior o desaparece.

En el caso en las redes sociales generalistas; hasta el 2010 Facebook fue el líder del mercado aun cuando la penetración era todavía baja, pero ese año ingresó Instagram y se produjo una reconfiguración del mercado en función a diferentes cortes generacionales. Más tarde, Snapchat sólo logró capturar a aquel segmento que no estaba representado por los jugadores existentes, con un lenguaje nuevo orientado a los nativos digitales o Generación Z.

Nativos digitales	**Millennials**	**Generación X / Baby boomers**
Menores de 18	Entre 18 y 35 años	Mayores de 35 años

En el entorno de las guías sociales se observan líderes muy perfilados (por ejemplo en “viajes”, Tripadvisor); y sólo pareciera haber lugar para un competidor cuando el

[12] Guebara, Ignacio. (19/6/2017). Spotify vs Youtube: ¿dónde escuchan música los argentinos? *Silencio*.
[13] Guebara, Ignacio. (19/6/2017). Spotify vs Youtube: ¿dónde escuchan música los argentinos? *Silencio*.
[14] Carrier y Asociados. (2018). Internet y consumo audiovisual.

incumbente por algún motivo deja de cautivar a sus seguidores (es el caso de Guía Oleo en “restaurantes” que fue desplazando por Restorando).

En el negocio de guías sigue habiendo categorías que son explotadas en el mundo analógico que aún no tienen representantes fuertes en el espacio digital; es el caso del “entretenimiento” o “consumos culturales”. Los medios de comunicación tradicionales (diarios, radios y TV) dedican secciones importantes en los suplementos de espectáculos a las reseñas profesionales; sin embargo en nuestro país, no hay empresas que hayan hecho un trabajo profundo y orgánico en contenidos digitales.

A partir de la investigación realizada, no se encontraron casos de redes o guías sociales integrales de consumos culturales; sólo algunas experiencias en el espacio de los libros.

Algunas de las guías de libros más importantes en el mundo son Goodreads, Anobii, Librarything. En español la primera red social de lectores es Alibrate, lanzada en enero de este año y que agrupa 60.000 usuarios de habla hispana, 800.000 libros y 20.000 reseñas (La Nación, 2018).

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Comprensión de la demanda

El objetivo de la encuesta fue profundizar el análisis según los hallazgos de la Encuesta Nacional de Consumos Culturales (Ministerio de Cultura, 2017).

Las preguntas estuvieron orientadas a comprender la demanda y la determinación de la existencia de la necesidad: frecuencia de los diferentes consumos, “influencers”[15] en la toma de decisión y grado de interés que podría existir en una guía social de consumos culturales.

Se realizó un estudio descriptivo sobre consumos culturales, utilizando como método de recolección encuestas electrónicas (google forms); y se realizó un muestreo por conveniencia.

[15] Se adopta el término en inglés yo que aún no hay una palabra equivalente en español.

Desde el punto de vista demográfico la muestra se conformó de la siguiente forma:

- Género: 65% femenino; 35% masculino.
- Edad: dos tercios de los entrevistados tienen entre 30 y 64 años.
- Nivel socioeconómico: todos los entrevistados son de nivel socioeconómico medio alto y alto.

Inicialmente se quiso entender cuál era el consumo actual de diferentes actividades culturales, tanto analógicas como digitales, como parámetro para determinar la existencia de la necesidad de un producto como el propuesto.

La primera observación es que el consumo de productos culturales es una práctica frecuente en el segmento target. Se tipificaron los contenidos en actividades analógicas esporádicas, actividades analógicas cotidianas y actividades digitales.

- **Actividades analógicas esporádicas**: en este conjunto de actividades se estableció la periodicidad en las siguientes categorías: ninguno, uno, dos a cinco, entre seis y diez y más de diez veces al año. Ir al cine y leer libros son las actividades líderes (más del 60% de los entrevistados manifiestan consumir contenidos de estos rubros más de una vez al año), pero el teatro y los museos continúan siendo también esparcimientos regulares. La moda de estas cuatro actividades es entre 2 y 5 veces en el año; es por ese motivo que se establece este rango como variable de segmentación de frecuencia: alta frecuencia (más de dos veces al año) y baja frecuencia (ninguna/una vez al año).

- **Actividades analógicas cotidianas**: para este grupo de actividades se definió la siguiente periodicidad: todos los días, varias veces a la semana, los fines de semana, menos de una vez a la semana y nunca. La televisión y la radio son medios muy presentes en la vida cotidiana (Moda: todos los días), no así los diarios en papel que pierden cada vez más espacio (Moda: nunca; en segundo lugar se posiciona la categoría “fines de semana”). La

segmentación por frecuencia que se utiliza es: alta frecuencia: todos los días y varias veces a la semana y baja frecuencia: fines de semana o menos.

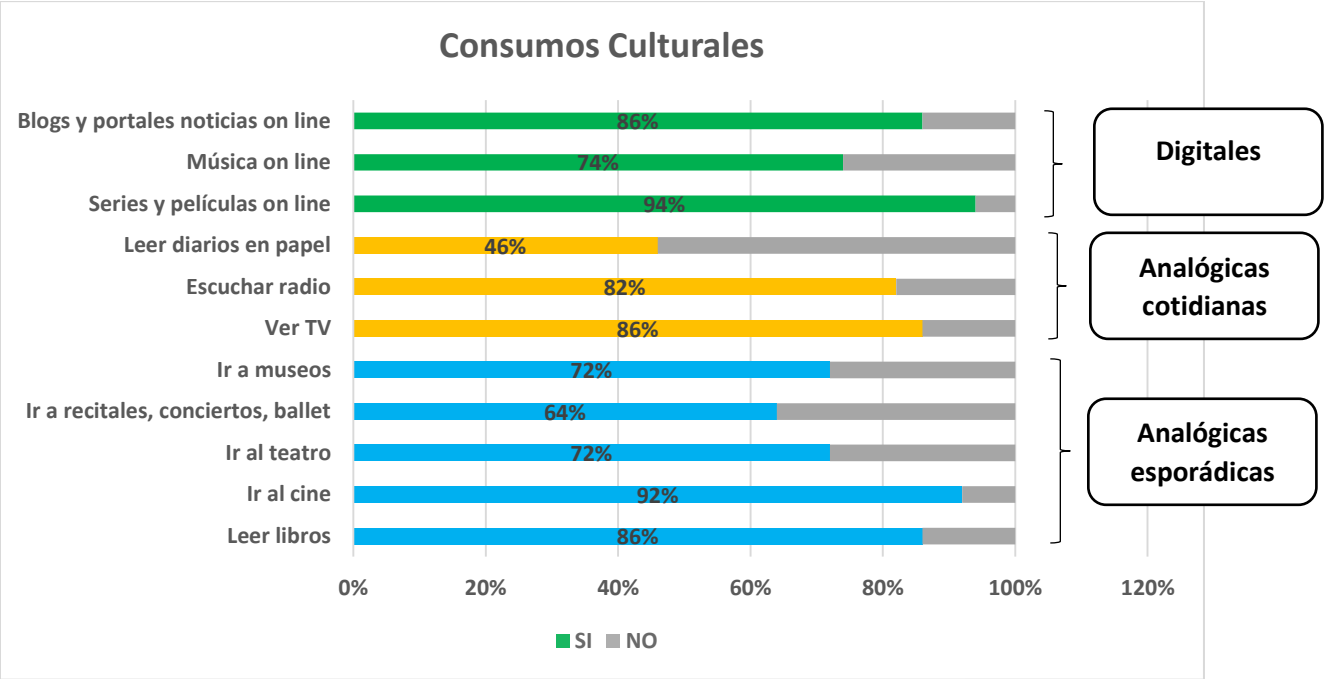
- **Actividades digitales**: para este grupo de actividades se definió la misma frecuencia que para las actividades analógicas digitales ya que se parte del supuesto que tiene un comportamiento similar del grupo anterior: todos los días, varias veces a la semana, los fines de semana, menos de una vez a la semana y nunca. Todas las actividades online (video, música y texto) tienen una fuerte presencia en la vida cotidiana; habitualmente la gente ve video y escucha música varias veces en la semana y lee portales todos los días (moda de cada categoría). La segmentación por frecuencia que se utiliza es la misma que para el grupo “analógicas cotidianas”.

En una lectura global de los resultados puede observarse que:

- Mirar series o películas online -> tiene una penetración mayor que ver TV.
- Leer diarios online -> tiene una penetración mayor que leer el diario en papel.

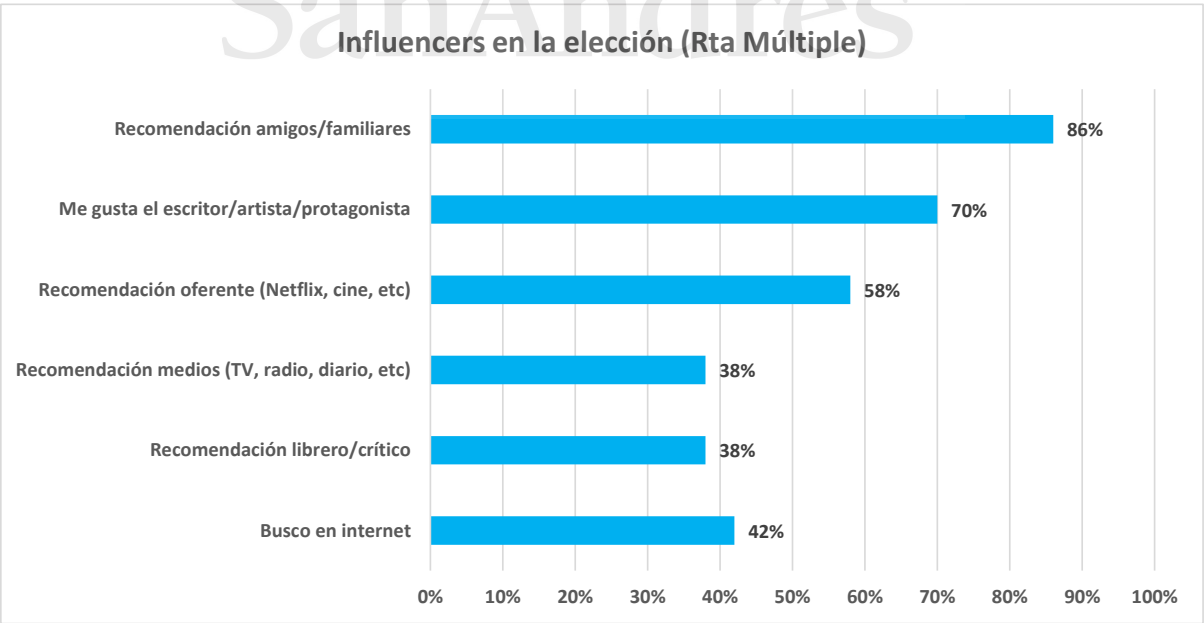
Es interesante observar que la transformación a comportamientos digitales ocurre en actividades equivalentes, sin embargo en aquellos contenidos con alto aporte editorial y/o artístico (radio, libros, cine) sigue habiendo fuerte consumo del mismo.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés



La amplia mayoría de los entrevistados, elige a los amigos y familiares como los principales influencers en la elección del consumo cultural, siendo la propia experiencia (me gusta el escritor, protagonista) la segunda opción elegida. En general todos se encuentran satisfechos o muy satisfechos con su fuente principal de recomendación.

Universidad de SanAndrés



Casi la totalidad de los encuestados son usuarios de redes sociales y más de dos tercios lo es también de guías sociales.

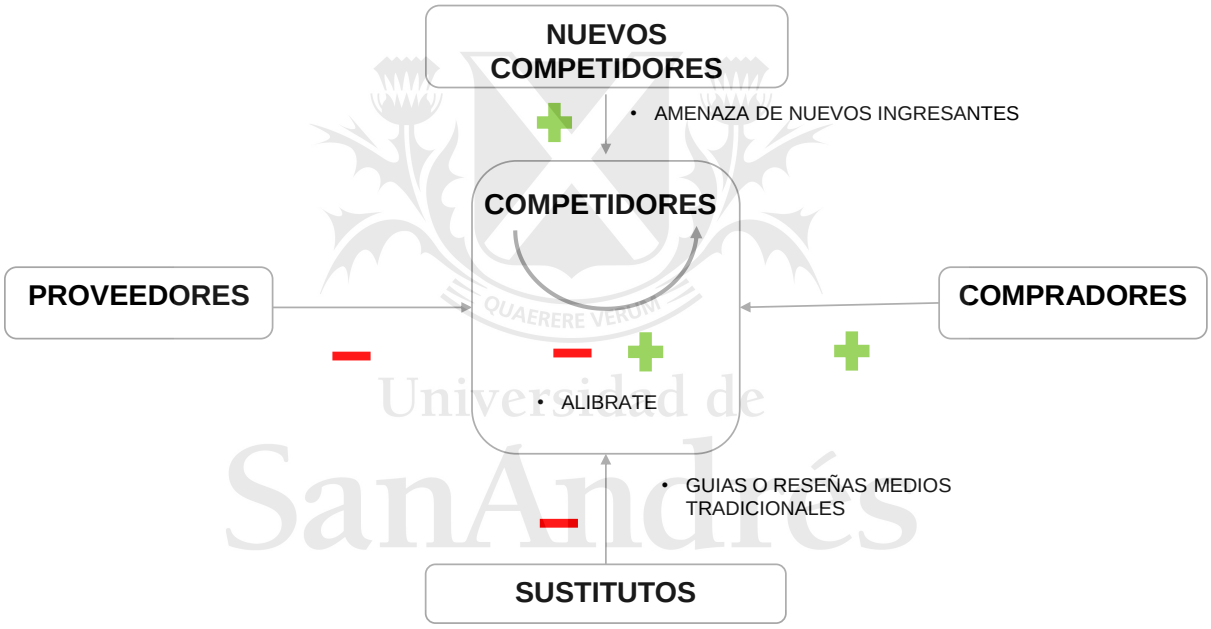
Al consultarle a los encuestados respecto del interés que les generaba una red o guía social de recomendaciones culturales, se obtuvo un gran apoyo a la iniciativa; destacándose además la simetría en las opiniones. Habiéndose utilizado una escala de 1 a 5 (donde 1 es nada interesado y 5 muy interesado), se obtiene los siguientes valores estadísticos: media 4, mediana 4 y moda 5.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

ANÁLISIS COMPETITIVO

Para analizar el marco competitivo se eligió el modelo de las Cinco Fuerzas. En su esquema, Porter plantea cinco fuerzas que se mueven en dos ejes: por un lado los factores vinculados al sector económico en el que la empresa actúa y por otro lado el poder de negociación, tanto de los proveedores como de los compradores frente a la organización.

En el proyecto, los principales factores capaces de influir en el desarrollo y éxito del mismo, son los “compradores” (o usuarios) y los nuevos competidores.



Repasando cada una de las fuerzas:

Poder de los compradores: son determinantes y claves en el éxito del negocio, ya que se requiere su participación activa para construir una comunidad colaborativa y una base sustantiva de reseñas. El rol del comprador es el de “prosumidor”[16], es decir productor y consumidor del contenido.

[16] Descripto en la sección Marco Conceptual.

Poder de nuevos competidores: es uno de los aspectos más delicados en el lanzamiento, ya que es un proyecto rápidamente replicable para una empresa con recursos, experiencia de desarrollo y un presupuesto de marketing significativo. Los nuevos competidores podrían surgir de una compañía que tenga otros negocios relevantes en internet (Mercado Libre, Despegar, etc) o en una empresa de medios que traslade su guía analógica a digital (La Nación, Clarín, etc).

Poder de los competidores: no se detectan competidores actuales en el mundo online para el proyecto en su totalidad. Sólo en la categoría libros se encuentra un competidor, aún muy joven y con baja presencia en el mercado: Alibrate.

Poder de los sustitutos: si bien aún son relevantes los medios analógicos en la cotidianeidad del consumidor argentino, no parecieran tener la suficiente fuerza como influenciadores en las decisiones de los consumidores.

Poder de los proveedores: por las características del negocio, los proveedores carecen de fuerza.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Análisis FODA

A continuación se realiza el análisis FODA que facilitará el diagnóstico del negocio y permitirá determinar los factores internos que deberán ser potenciados o neutralizados, de modo de maximizar las oportunidades y contrarrestar las amenazas que nos plantea el contexto.

Un breve repaso teórico (Kotler & Armstrong, 2017):

Fortalezas: incluyen capacidades, recursos y factores situacionales positivos e internos que podrían ayudar a la compañía a servir a sus clientes y alcanzar sus objetivos.

Debilidades: incluyen limitaciones internas y factores situacionales negativos, también internos, que podrían interferir con el desempeño de la empresa.

Oportunidades: son factores o tendencias favorables en el ambiente externo que la compañía podría tratar de aprovechar para obtener una ventaja.

Amenazas: son tendencias o factores externos desfavorables que podrían plantear desafíos al desempeño.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

	Positivos	Negativos
Internos	**Fortalezas** • Propuesta diferencial e innovadora. • Acceso a potenciales inversores	**Debilidades** • Carencia de estructura. • Presupuesto.
Externos	**Oportunidades** • No hay competencia. • Opinión pública interactiva. • Tendencia a utilizar guías y redes sociales.	**Amenzas** • Desaceleración de la economía. • Recorte de presupuestos publicitarios.

Como puede observarse el análisis de los factores externos presenta un mercado con altas oportunidades para introducir el producto presentado (ausencia de competencia, opinión pública interactiva y tendencia en aumento al uso de guías y redes sociales), aunque una coyuntura difícil por los problemas económicos del país. En tanto las amenazas están sólo vinculadas a la economía macroeconómica, frente a un escenario económico en mejoría, las posibilidades de éxito son realmente altas.

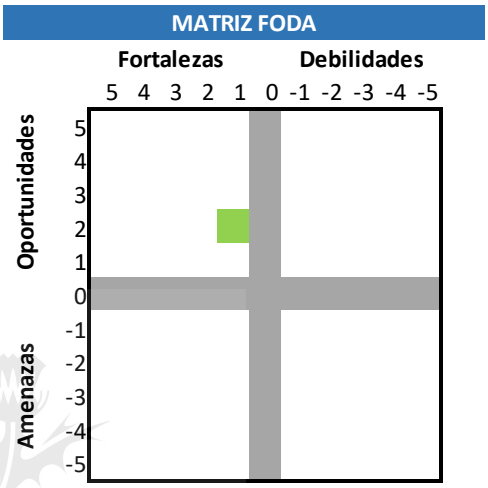
El análisis de los factores internos nos ubica en una situación positiva aunque delicada, pues si bien existe la idea y la capacidad para llevar a cabo el proyecto, se carece del soporte de una empresa para el desarrollo del mismo.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Matriz FODA

Para determinar la fuerza de la relación entre los aspectos positivos y negativos, internos y externos, se realiza la matriz FODA.

VALORACION VARIABLES	
Fortalezas y Debilidades	**1**
Propuesta diferencial e innovadora	5
Acceso a potenciales inversores	3
Carencia de estructura	-2
Presupuesto	-3
Oportunidades y Amenazas	**2**
Competencia	4
Opinión pública interactiva	5
Crecimiento uso guías y redes sociales	5
Desacleración de la economía	-1
Recorte de presupuestos publicitarios	-2



El resultado que nos arroja este ejercicio es que estamos frente a una estrategia de expansión, acorde al lanzamiento de un nuevo producto en el mercado. La posición actual dentro del cuadrante se moverá en función a la evolución de la economía del país y en base a las alternativas de inversores y/o socios que se logren realizar para iniciar el proyecto.

Universidad de San Andrés

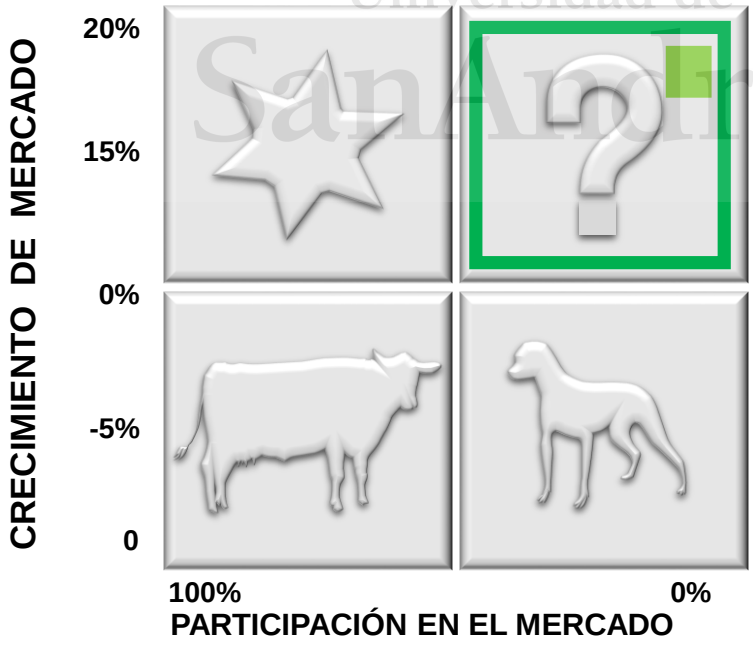
Matriz BCG

La matriz BGG introduce variables cuantitativas que nos permiten mejorar la precisión del diagnóstico.

Tal como se describió en el apartado correspondiente, el mercado potencial es el de usuarios de redes sociales. En la Argentina, la penetración de redes sociales es del 73.5%, y según lo que se ha observado en otros mercados se estima que el techo es del 89% (Expansión, 2016); esto indicaría que aún queda un margen de crecimiento del 20%.

En la dimensión participación de mercado, el producto se posiciona del lado derecho del cuadrante, ya que se trata de la introducción de un nuevo producto al mercado.

El resultante de esta matriz, es que se está en presencia de un negocio “signo de interrogación”, este tipo de negocio necesita una fuerte inyección de recursos para convertirse en estrella. Esto hará necesario buscar personas o empresas que estén dispuestos a invertir en el proyecto.



ESTRATEGIA DE MARKETING

En este apartado se diseñará la estrategia de marketing, abordando las dos dimensiones claves: seleccionar a los clientes que se atenderá y elegir una propuesta de valor.

Segmentación y targeting

Las variables de segmentación que se eligen para analizar el mercado son variables demográficas y psicográficas.

Las variables que se considera relevante analizar para este proyecto son:

- **Demográficas**: género, edad y nivel socioeconómico.
- **Psicográficas**: conectividad a internet y redes sociales y frecuencia de consumos culturales.

A continuación se profundizará en el análisis de cada una de las variables.

Conectividad: es una variable determinante para el proyecto, pero en tanto la penetración de internet y redes sociales alcanza índices de penetración en torno al 80% en la población en general y continúa en aumento, se descarta por no ser una variable significativa para seleccionar el mercado objetivo.

Frecuencia de consumos: la frecuencia de consumos culturales es una variable determinante para el proyecto, ya que esta aplicación sólo adquiere sentido para este segmento de mercado. Por una cuestión de practicidad para el análisis se segmentará entre alta y baja frecuencia. Para las actividades cotidianas, se considera alta frecuencia el consumo diario o de varios días a la semana y para las actividades esporádicas dos a cinco veces al año.

Género: el servicio al que apuntamos no genera ningún recorte por género.

Edad: no se encuentra a nivel etario ningún sesgo relevante para el targeting.

Nivel socioeconómico: es una variable de peso, ya que impacta en la frecuencia de consumos culturales. De acuerdo con los datos de la Encuesta Nacional, hay una relación positiva entre nivel socioeconómico y consumo de contenidos culturales (a medida que aumenta la variable independiente, aumenta también la dependiente).

En función a lo anterior, es que se seleccionan las variables frecuencia de consumos y nivel socioeconómico para la configuración del mercado target. En resumen, el proyecto se orientará al público que tiene una alta frecuencia de consumos (según parámetros antes definidos) y que pertenecen al nivel socioeconómico medio alto y alto.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Propuesta de valor

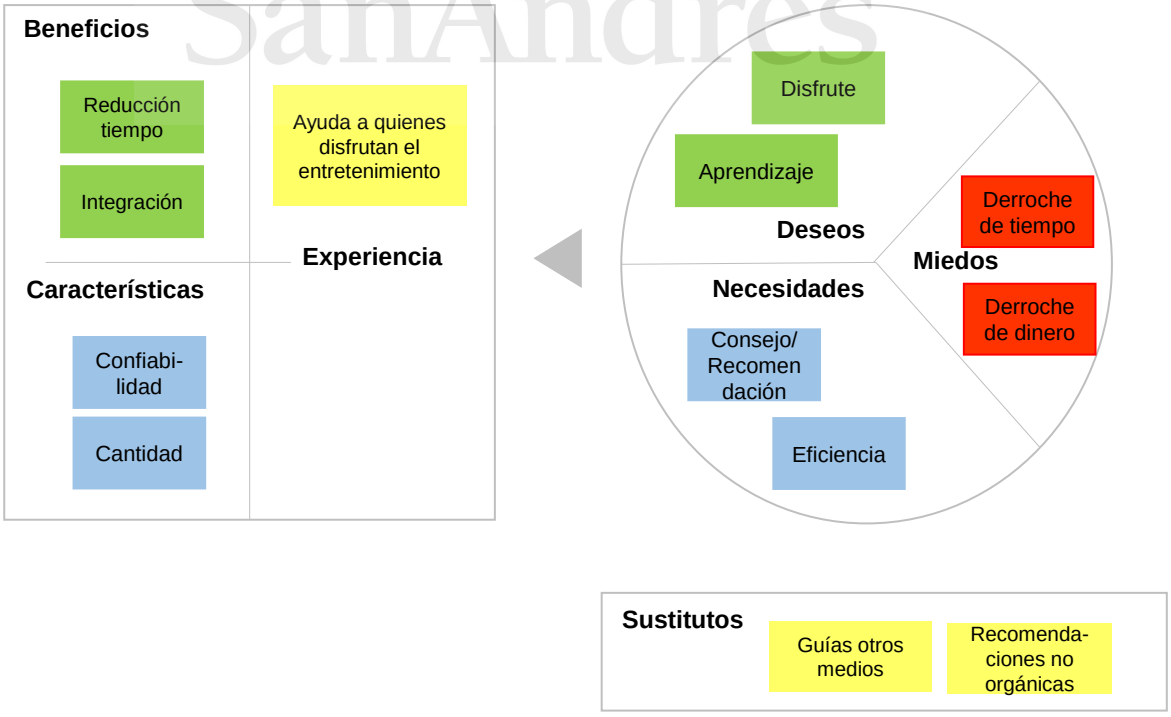
La posición del producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en atributos importantes; es decir, la posición de un producto es el lugar que ocupa en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia (Kotler & Armstrong, 2017).

De acuerdo con dichos autores, una empresa ganará una ventaja competitiva en la medida en que pueda diferenciarse y posicionarse como proveedora de valor superior para el cliente.

La propuesta de valor constituye entonces toda la mezcla de beneficios por los cuáles una marca se diferencia y posiciona.

El producto es una guía social online de consumos culturales (video online, libros, cine, teatro, recitales, y cualquier contenido de entretenimiento) en la que los individuos comparten opiniones y pasan a formar parte de una comunidad colaborativa.

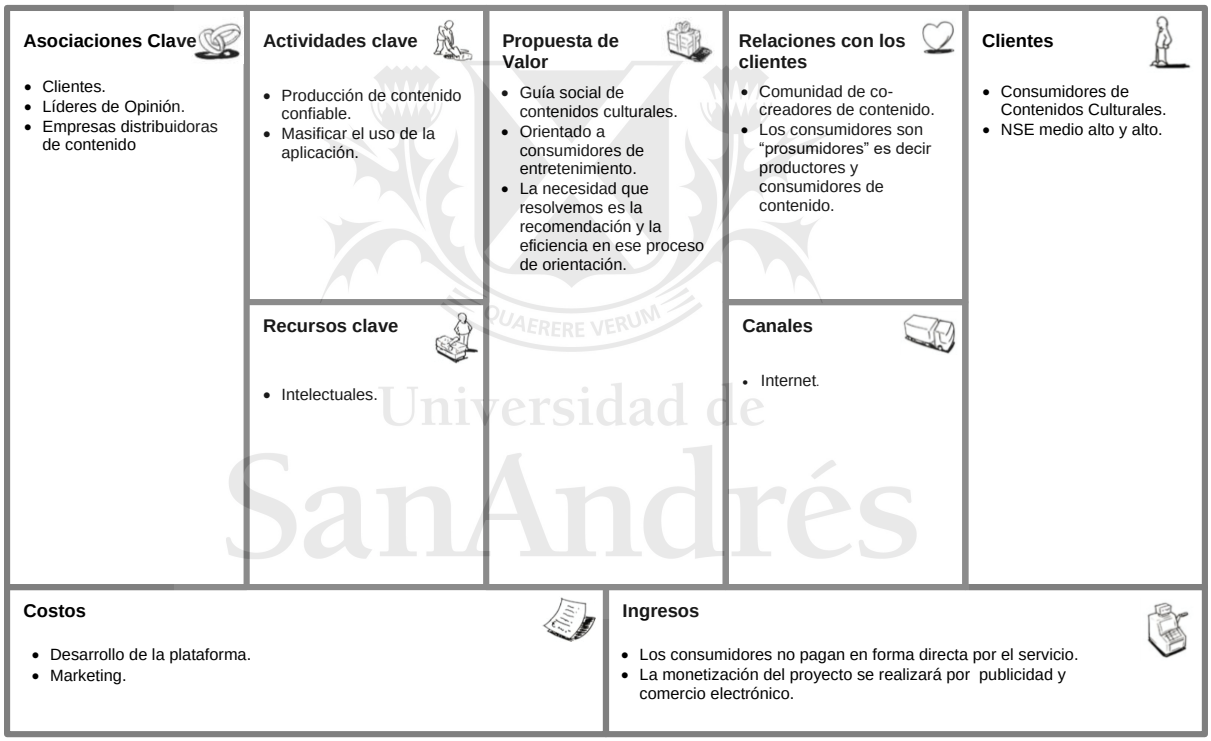
Para pensar en los beneficios de la misma, se utilizará al mapa de valor y perfil de clientes desarrollado por Osterwalder y Piegneur, en “Diseñando la propuesta de Valor”.



A diferencia de los productos sustitutos, E-View la “Guía Social de Entretenimiento”, es la mejor opción para quienes les gusta disfrutar de la cultura y el entretenimiento, que desean poder encontrar reseñas de entretenimientos confiables, a partir de la integración de la información, la consecuente reducción del tiempo de búsqueda y la seguridad de recibir la mejor recomendación.

El producto responde a la necesidad de acceder a recomendaciones para poder disfrutar y aprender, evitar el miedo a la pérdida de recursos (tiempo y dinero) que podría generar una mala elección.

Se utilizará también el Modelo de Negocio Canvas de los mismos autores, para abordar los nueve aspectos claves del negocio que determinarán la estrategia del proyecto.



Los clientes son usuarios de redes sociales de nivel socioeconómico medio alto y alto que disfrutan del entretenimiento; ellos son un factor determinante del éxito ya que su rol será el de consumidor y generador de contenido. También serán claves las asociaciones con líderes de opinión y con empresas distribuidoras de contenido, que permitirán apalancar la confiabilidad y sentar las bases para transformar el proyecto en un emprendimiento rentable.

OBJETIVOS Y METAS

De acuerdo con Dvoskin en su libro Fundamentos de Marketing, es importante identificar en la estrategia, los objetivos y metas del proyecto.

Objetivos: establecen que se va a lograr (cualitativamente).

Metas: establecen que se va a lograr (cuantitativamente), y cuando serán alcanzados los resultados.

Los objetivos del proyecto son:

- **Contar con una masa crítica de usuarios**: la generación de una base de usuarios registrados es clave para el éxito y escalabilidad del proyecto. El modelo de captación de clientes será un aspecto central de las actividades de marketing.

- **Analizar la actividad de los usuarios**: se trabajará desde el inicio en un proyecto CRM que permita analizar el comportamiento de los usuarios y a partir de la comprensión del mismo, realizar las acciones de fidelización y crosseling más eficientes en línea.

- **Generar una comunidad de líderes de opinión:** se realizarán actividades para que los líderes de opinión, referentes de cada una de las actividades, a través de sus reseñas colaboren en la confiabilidad y seriedad del sitio.

- **Desarrollar alianzas con empresas**: se realizarán alianzas estratégicas con empresas fuertemente orientadas al mundo digital, que a través de mecanismos de incentivación permitan un impulso más acelerado del boca a boca. Se piensa en empresas tales como: Cinemark-Hots, Yenny, Cúspide, Netflix, entre otras.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Las metas del negocio son:

- **Usuarios registrados:** lograr una penetración del 5% en el mercado target, lo que equivaldría a 360k de usuarios registrados, en 3 años.

- **Cantidad de reseñas:** conseguir alcanzar un total de 210k reseñas acumuladas en 3 años.

- **Ventas estimadas:** lograr una facturación bruta por publicidad y comercio electrónico de U$1.5MM dólares anuales en 3 años.

Metas	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Mercado objetivo	7.443.522	7.528.823	7.615.101	7.615.101
Usuarios	**120.000**	**240.000**	**360.000**	**360.000**
Penetración	2%	3%	5%	5%
Reseñas totales	**36.000**	**72.000**	**108.000**	**216.000**
Reseñas x usuario	0,3	0,3	0,3	0,6
Ingresos	**USD 126.446**	**USD 490.338**	**USD 907.200**	**USD 1.523.984**
ARPU (ingreso por usuario)	USD 1,1	USD 2,0	USD 2,5	USD 4,2

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

MARKETING MIX

Producto

La estrategia de este proyecto será crear una comunidad activa en la cual los miembros se sientan integrados y puedan compartir información sobre actividades y consumos culturales.

En términos de niveles de producto:

- **Valor fundamental**: autoexpresión, conectividad, entretenimiento.
- **Producto real**: E-View, guía social de consumos culturales.
- **Producto aumentado**: compra de entradas para espectáculos, compra de libros, participación en foros de interés.

Desde el punto de vista tecnológico se desarrollará una plataforma web adaptada a dispositivos móviles (web responsive) y una aplicación móvil en los sistemas operativos iOs y Android que se integrarán con otras redes sociales como Facebook e Instagram y otras plataformas como Google.

Las actividades culturales en las que se enfocará la guía son:

- Digitales: video on line (series y películas).
- Analógicas esporádicas: libros, cine, teatro, recitales.

La guía tendrá un alcance nacional para la mayoría de los entretenimientos, pero es esperable que para aquellos contenidos de alcance geográfico limitado (por ejemplo el teatro) comencemos por Buenos Aires, para luego ir ampliando a las ciudades de más de 500.000 habitantes.

Universidad de SanAndrés

A continuación se detallan las principales funcionalidades que tendrá la plataforma:

Acciones que se generarán desde la plataforma

- Mantener un catálogo actualizado de contenidos en cada uno de los rubros elegidos: cine, teatro, museos, recitales, libros y series.
- Generar reseñas a partir de alianzas con colaboradores del sitio.
- Incluir las reseñas de los medios con los que se realicen acuerdos.

Acciones que los miembros de la comunidad podrán realizar:

- Registro de usuarios
    - La navegación sin registro sólo permite consultar reseñas.
    - El registro podrá realizarse con Google, Facebook, Instagram o registro propio de la plataforma.
- Consultar reseñas.
- Escribir reseñas.
- Compartir reseñas con miembros de la comunidad o de otras redes sociales.
- Calificar reseñas.
- Participar en foros de discusión de temas de interés creados por miembros de la comunidad.
- Consultar ranking de actividades por categoría (cine, teatro, series, libros, entre otros).
- Elaborar ranking segmentados según criterios de segmentación predefinidos: precio, tipo de salidas (familia, amigos, pareja).
- Comprar entradas para cine y teatro a través de alianzas con empresas del rubro en forma directa (Hoyts Cinemark u otros) o a con empresas de intermediación (Ticketek por ejemplo).
- Comprar libros a través de alianzas con empresas distribuidoras de libros y/o editoriales.
- Suscribir a aplicaciones de streaming de video y música a través de alianzas con empresas OTT.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Acciones que las empresas partners podrán realizar:

- Asesorar mediante reseñas propias.
- Realizar promociones especiales para miembros de la comunidad.
- Obtener reputación mediante las calificaciones de los miembros de la comunidad.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Producto-Marca

Una marca es lo que un producto o servicio significa para los consumidores y un buen nombre contribuye al éxito de un producto.

Se analizaron diferentes marcas en función a los siguientes criterios: que sugiera algo respecto de los beneficios del producto, que sea fácil de recordar y que se pueda extender a otros países.

La marca elegida es **E-View;** su morfología deriva de las siguientes palabras:

- E: entretenimiento
- View: síntesis de la palabra review[17].

La marca en el ámbito geográfico de la Argentina está disponible. La clase que se selecciona para el registro y protección de la misma es la 41.

Clase 41: Comprende esencialmente los servicios prestados por personas o por instituciones para desarrollar las facultades mentales de personas o animales, así como los servicios destinados a divertir o entretener. Educación; formación; esparcimiento; actividades deportivas y culturales.

A nivel mundial, la marca se encuentra disponible para la clase de referencia.

Universidad de San Andrés

[17] Reseña en inglés.

Precio

La mayoría de los productos digitales se monetizan por alguno de los siguientes modelos:

Publicitario: los ingresos provienen de anuncios publicitarios y/o derivación de tráfico a otros sitios web con los que se realizan acuerdos.

Suscripción: los ingresos provienen del monto que paga el usuario por una suscripción mensual o anual; en algunas oportunidades se establece un período de prueba gratis. En general este modelo aplica a contenidos de alto valor agregado.

Freemium: los ingresos provienen de funcionalidades premium en una aplicación masiva gratuita. En general se aplica a juegos o servicios de entretenimiento online.

Comercio electrónico: los ingresos se originan en la venta de productos en el sitio o derivación del cliente a otro sitio, terminando la acción en una compra.

Los modelos que se eligen para este proyecto son: publicitario y comercio electrónico. Se parte del supuesto de que el usuario no estará dispuesto a pagar por contenido que a través de otras fuentes obtiene en forma gratuita, aunque sea de modo inorgánico.

Inicialmente se desarrollarán diferentes promociones orientadas a ganar la confianza de las empresas en invertir en la plataforma; de modo que puedan probar y entender si el sitio les sirve para generar leads en sus propios sitios y/o aplicaciones.

A continuación se establecen los indicadores definidos para cada uno de los modelos.

Universidad de San Andrés

Modelo Publicitario

- ***Modelo de Pauta***: CPC (costo por clic). Es un modelo de pauta basado íntegramente en los clics que se efectúan sobre el anuncio. El anunciante paga únicamente cuando el usuario hace clic, independientemente del número de impresiones (cantidad de vistas de un anuncio).
- ***Precio CPC***: u$0,06.

Modelo Comercio electrónico

- ***Modelo de Pauta***: CPA (costo por acción). En esta modalidad el anunciante paga sólo si los usuarios realizan una acción, en este caso sólo si la derivación del usuario a su sitio termina en una transacción de compra.
- ***Precio CPA***: u$0,80.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Distribución

Las compañías diseñan sus canales de distribución para poner sus productos y servicios a disposición de los consumidores (Kotler & Armstrong, 2017). En el caso de este proyecto el modelo de distribución es directo, entendiendo por ello que la relación entre la empresa y el cliente carece de intermediarios. El fortalecimiento de esta relación será un elemento central en el desarrollo de este proyecto por dos razones: por un lado, como se dijo en apartados anteriores, el cliente cumple un rol central como productor y consumidor de contenido y por otro porque el éxito depende de la capacidad de generar una base de suscriptores que tenga valor para terceras empresas para invertir en publicidad.

Pensando en términos de cadena de valor, E-View funcionará como canal de distribución de empresas de entretenimiento con las que se establezcan alianzas, tales como cadenas de cine, teatros, librerías, productoras de espectáculos o cualquier organización que quiera entregar productos o servicios al target.

Tanto el negocio del entretenimiento como el de internet, tienden a la desintermediación, es por ese motivo que será un desafío cursar esa transición con un modelo que posea la menor cantidad de ataduras respecto de los modelos tradicionales, y que permita rápidamente adecuarse a las nuevas reglas que imponga el mercado.

En esta dimensión es que resultará importante el sostenimiento de relaciones ágiles con las empresas con las que se desarrollen alianzas, para que la experiencia del cliente en la compra sea transparente y no se generen ineficiencias que pudieran deteriorar la imagen de la plataforma y la satisfacción de los clientes.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Comunicación

La comunicación de E-View estará orientada a lograr un amplia masividad de la plataforma y posicionarla como un sitio de reseñas confiables.

El mix de comunicación de una compañía consiste en la combinación de herramientas que la compañía utiliza para atraer a los clientes, comunicarles valor en forma persuasiva y establecer relaciones con ellos (Kotler & Armstrong, 2017, pág. 366).

El core de la comunicación de E-View será el marketing directo y digital, que consiste en conexiones directas con las comunidades de consumidores target con el objetivo de generar respuestas inmediatas y establecer relaciones duraderas.

Las herramientas que se utilizarán para la difusión de la plataforma son:

Marketing de redes sociales: publicaciones gratuitas en Facebook e Instagram.

Email marketing: campañas dirigidas a usuarios de comunidades con intereses similares, a través de alianzas con otras empresas.

Notas de prensa: notas a través de los medios tradicionales que logren difundir la plataforma que resalten el atributo innovación y colaboren en la confiabilidad.

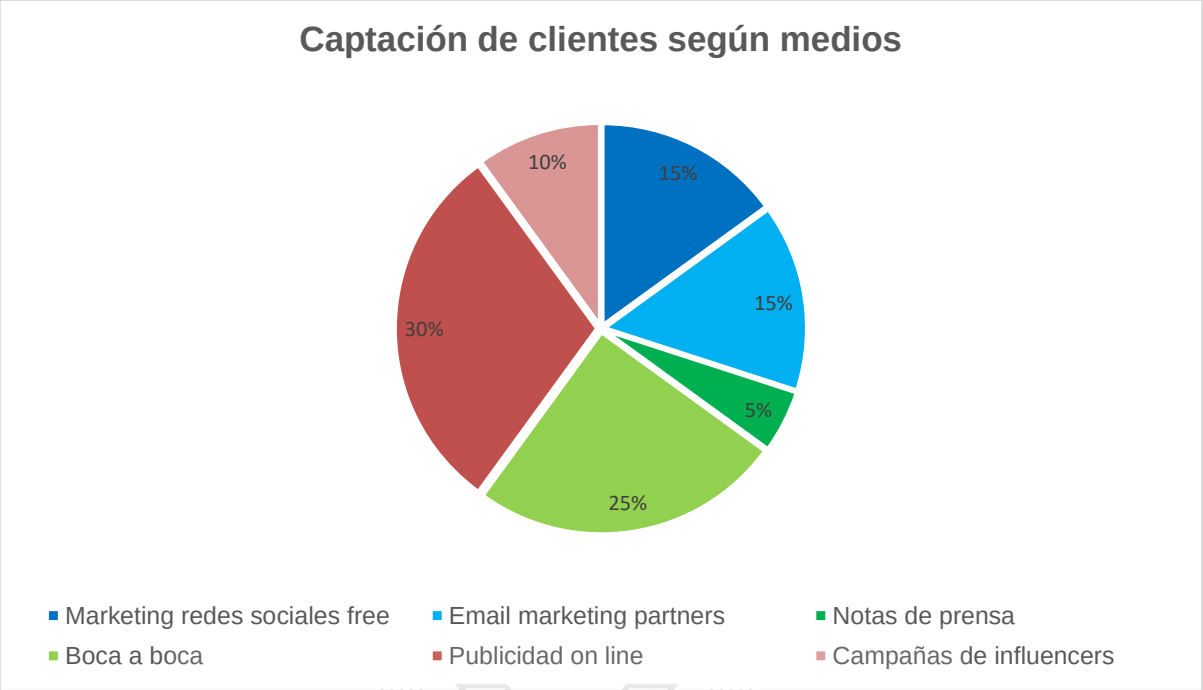
Publicidad on line: anuncios en banners tanto en sitios web como en redes sociales y anuncios vinculados con las búsquedas de los consumidores.

Campañas con líderes de opinión (influencers): este nuevo modelo comunicacional se considera muy eficiente para contribuir al objetivo, porque logra vincular a los clientes target con un alto nivel de credibilidad.

Adicionalmente, se espera un aporte significativo de clientes a través del **Boca a Boca**. En tanto se desarrollará una estrategia orientada a entablar un diálogo permanente con los clientes frecuentes, se espera poder convertirlos en influenciadores y evangelizadores.

A continuación se muestra un gráfico con el plan de captación de clientes según mix de medios:

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés



El presupuesto publicitario anual es de $59 mil dólares el primer año, descendiendo levemente los dos años siguientes. Aproximadamente el 70% de este presupuesto está orientado a gastos directos en captación de clientes, a través de las herramientas “Publicidad on line” y “Campañas de influencers”; se estima un CPA de u$0,80 y u$1 respectivamente.

Presupuesto de Comunicación	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Publicidad on line (CPA)	28.800	28.800	28.800	86.400
Campañas de influencers	12.000	12.000	12.000	36.000
Otros costos publicitarios	12.000	12.000	12.000	36.000
Plataforma email mkt (hasta 120k)	676	676	676	2.029
Eventos	3.750	3.750	3.750	11.250
Marca: diseño	2.000	-	-	2.000
Total	**59.226**	**57.226**	**57.226**	**173.679**

Para el desarrollo de la interacción de los clientes con la plataforma y con el objetivo de lograr altos niveles de fidelización y retención, se trabajará con el concepto de “**Marketing en línea”.** Esta metodología permite interactuar con los clientes en línea para ayudarlos a encontrar lo que necesitan e incentivarlos a tener un rol activo en la generación de contenido. Este será el objetivo de la inversión a realizar en la plataforma CRM.

ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

En tanto la Argentina se encuentra frente a un escenario de inestabilidad de la moneda, que lleva ya algunos meses, se decidió realizar el análisis económico financiero en moneda dólar estadounidense.

Ingresos

Tal como se describió previamente, los ingresos se generan por medio de dos modalidades: publicidad y comercio electrónico.

La evolución de las ventas es directamente proporcional a la cantidad de usuarios del sitio, en consecuencia será determinante la capacidad de alcanzar las metas de captación de nuevos clientes y ejecución del presupuesto publicitario.

El plan es generar 10 mil altas mensuales a lo largo de los 36 meses. No se considera para este ejercicio, un efecto negativo por bajas, ya que en los sitios de estas características el comportamiento típico no es darse de baja, lo que sucede más frecuentemente es que cambie la modalidad de interacción: pasando de roles más activos a pasivos o a la inversa (creación de contenido, difusión u observación). Sin embargo, este tipo de cambio de hábitos no afecta a los ingresos, lo que determina las ventas son las impresiones disponibles y la capacidad de venta del inventario.

Los supuestos del modelo de ingresos son:

Modelo Publicitario

- Visitas mes[18]: 3.5 visitas por usuario registrado.
- Páginas vistas mes: 12
- CTR (tasa de conversión): 10%
- Inventario vendido: del 0% al 50% progresivamente.
- CPC: u$0,06

[18] No necesariamente los visitantes únicos son usuarios registrados.

Modelo Comercio electrónico

- Share banners comercio electrónico: 25%
- Tasa de conversión: 15%
- Ticket promedio: u$8
- Comisión[19]: 10%

Egresos

Los egresos se agrupan en 3 conjuntos:

Gastos Operativos: costos salariales, cargas sociales y honorarios profesionales. El primer año se trabajará con un equipo de tres personas: marketing, ventas y administración; a partir del segundo año se incorpora un gerente a la estructura. Desde el inicio del proyecto se contempla además honorarios profesionales por $1000 dólares mensuales para tercerizar algún recurso o tarea en caso que surja la necesidad.

Universidad de SanAndrés

Gastos Administrativos: se contemplan gastos por $1500 dólares para el alta de la sociedad, documentación y registro de marca; y un gasto variable mensual del 9% de las ventas brutas para gastos generales de administración.

Costos de Comercialización[20]: inversión publicitaria, marketing digital, plataforma de email marketing, eventos y otros gastos.

[19] Ticket promedio * Comisión es equivalente a CPA.
[20] Detalle en Mix de Marketing/Comunicación.

Resultados

El EBITDA, resultado antes de amortizaciones e impuesto a las ganancias del proyecto, es de $850 mil dólares en 3 años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Ingresos	**126.446**	**490.338**	**907.200**	**1.523.984**
Publicidad	35.096	218.178	453.600	706.874
Comercio electrónico	91.350	272.160	453.600	817.110
Egresos	**(146.506)**	**(242.957)**	**(280.474)**	**(669.937)**
Operativos	(74.400)	(141.600)	(141.600)	**(357.600)**
Administrativos	(12.880)	(44.130)	(81.648)	**(138.659)**
Comercialización	(59.226)	(57.226)	(57.226)	**(173.679)**
EBITDA	**(20.061)**	**247.381**	**626.726**	**854.047**

El proyecto requiere de una inversión inicial de $165 mil dólares, que se descompone de la siguiente forma:

INVERSION	Monto en U$
Desarrollo Plataforma Guía Social	80.000
Desarrollo Plataforma CRM	20.000
Marketing x 6 meses	32.488
Gastos operación	1.500
Salarios x 6 meses	31.200
Total	**165.188**

Universidad de SanAndrés

Se calcularon los indicadores de viabilidad del proyecto. Para el cálculo del Valor Actual Neto se tomó una tasa de descuento del 10%: 3% basado en la tasa del Tesoro de Estados Unidos y 7% correspondiente a riesgo argentino.

Indicadores	Flujo de caja	Flujo descontado
Inversión	(165.188)	
Año 1	(20.061)	(18.237)
Año 2	247.381	244.932
Año 3	626.726	626.100
Tasa de descuento *	10%	
VAN	**687.607**	
TIR	**83%**	
PAYBACK	**18 MESES**	

Todos los indicadores analizados demuestran la solidez del proyecto en términos de rentabilidad: el Valor Actual Neto del proyecto es de $687 mil dólares, una TIR del 83% y un repago de 18 meses.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

CONCLUSIONES

Se ha desarrollado a lo largo del trabajo el estado actual de la opinión pública y a través de la revisión de diferentes autores y procesos, ha quedado en evidencia que a partir de la introducción de las nuevas tecnologías y de internet específicamente, la opinión se ha democratizado, se ha vuelto participativa. La gente no sólo opina sino que interactúa con otros, consume, genera y comparte información.

Este escenario es ideal para el desarrollo de la guía social de entretenimiento, ya que se requiere de la participación activa del cliente en su doble rol de productor y consumidor de contenido.

Si bien en términos económicos, la coyuntura actual del país, no pareciera ser el mejor momento para el desarrollo de un nuevo proyecto, internet y el comercio electrónico parecen no estar afectados por la crisis del mismo modo que otros sectores de actividad. Es también importante destacar que al analizar las otras dimensiones del macro-entorno se observa que están dadas las condiciones para hacerlo.

Luego de haber investigado el mercado a partir de diferentes fuentes secundarias y primarias, a los consumidores y la competencia, hemos detectado que existe una demanda insatisfecha con potencial de mercado como para ser explotada comercialmente.

Haciendo un breve repaso por los hallazgos de la investigación realizada, encontramos: una creciente conectividad de los argentinos, uso intensivo de redes sociales y plataformas móviles y digitales, un segmento de mercado con alta frecuencia de consumo de contenidos culturales, ausencia de competencia y la oportunidad de ser la primera propuesta en un producto de estas características.

En base a lo anterior, es que se decidió avanzar en el desarrollo de la estrategia de marketing y el diseño del mix de marketing adecuado para atender la demanda y crear valor para los clientes y la empresa.

La propuesta de valor es desarrollar una guía social online de contenidos culturales en la que los individuos compartan opiniones y pasan a formar parte de una

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

comunidad colaborativa. Los atributos diferenciales son la integración de la información en un sitio único que permite la reducción del tiempo de búsqueda, la confiabilidad y cantidad de reseñas; convirtiendo a la plataforma en la mejor opción a la hora de elegir un contenido cultural.

Los objetivos son lograr masividad, generar una comunidad activa formada por usuarios finales, líderes de opinión y empresas que presten servicios de entretenimiento.

Las metas que se establecieron son alcanzar un 5% de penetración en el segmento target (lo que equivale a 360 mil usuarios) y una facturación por $1.5 millones de dólares en los primeros tres años.

La inversión se enfocará en tres elementos que se consideran claves para el éxito: el desarrollo de una plataforma social adaptada a móviles y aplicaciones en Android y iOs con funcionalidades para los diferentes públicos, la plataforma CRM que permitirá entender e incentivar a los clientes en línea y el presupuesto de marketing que permitirá realizar las acciones necesarias para darle escala al proyecto.

Los modelos de monetización elegidos son la venta de espacio publicitario y la realización de alianzas con otros proyectos digitales para realizar acciones de comercio electrónico.

Habiendo realizado el análisis económico financiero, se puede concluir que las metas definidas no sólo son alcanzables, sino además que arrojan excelentes indicadores: Valor Actual Neto de 687 mil dólares, TIR 83% y un repago en 18 meses.

Universidad de San Andrés

BIBLIOGRAFÍA

Alonso, Gonzalo y Arébalos, Alberto. (2011). *La Revolución Horizontal*. Libros en Red.

Banco Mundial. (2018). Argentina: Panorama general. Consultado el 5 de Octubre de 2018 en: http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview.

Bauman, Zygmunt. (2006). *Vida Líquida*. Madrid: Espasa Libros.

Bauman, Zygmunt. (2007). *Vida de Consumo*. México: Fondo de Cultura Económica.

Benkler, Yochai. (2006). *The Wealth of Networks*. United States of América: Yale University Press.

Briggs, Asa y Burke, Peter. (2002). De Gutenberg a Internet – Una historia social de los medios de comunicación. Madrid: Taurus Historia.

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2018). *Estudio de Comercio Electrónico en Argentina*. Informe elaborado por KANTAR TNS Argentina.

Carrier y Asociados. (2018). *Internet y consumo audiovisual*.

Consumer Barometer with Google. (2017). Consultado el 28 de Julio de 2018 en: https://www.consumerbarometer.com/en/trending/?countryCode=AR&category=TRN-NOFILTER-ALL.

Dvoskin, Roberto. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires: Granica.

Duran Barba, Jaime y Nieto, Santiago. (2018) *La Política en el siglo XXI: Arte, Mito o Ciencia.* Buenos Aires: Debate.

Eisenstein, Elizabeth. (2010). *La imprenta como agente de cambio*. México: Fondo de Cultura Económica.

Guebara, Ignacio. (19/6/2017). *Spotify vs Youtube: ¿dónde escuchan música los argentinos?* Silencio. Consultado el 10 de septiembre de 2018 en: https://silencio.com.ar/etc/zoom/spotify-youtube-escuchan-musica-argentinos-20357/.

Habermas, Jürgen. (1981). *Historia y crítica de la opinión pública*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.

Juste, Marta. (3 de Enero de 2016). ¿Han tocado un techo las redes sociales? Expansión. Consultado el 10 de septiembre de 2018 en: http://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2016/01/03/5682714e22601da00f8b4635.html

Instituto Nacional De Estadísticas y Censos. (2018). *Informe Condiciones de Vida*. Consultado en: https://www.indec.gob.ar/

Instituto Nacional De Estadísticas y Censos. (2018). *Informe Cuentas Nacionales*. 2018. Consultado en: https://www.indec.gob.ar/

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.

Mac Bride, Sean. (1980). *Un solo mundo, voces múltiples*. México: Fondo de Cultura Económica.

Martínez, Cecilia. (26 de Septiembre de 2018). *Alibrate, una biblioteca de Babel con los anaqueles más inesperados.* Diario La Nación. Consultado el 5 de Octubre de 2018 en: https://www.lanacion.com.ar/2175492-alibrate-biblioteca-babel-anaqueles-mas-inesperados.

Mora y Araujo, Manuel. (2012). *El poder de la conversación, Tomo I – La Opinión Pública*. Buenos Aires: La Crujía.

Ministerio de Cultura, Presidencia de la Nación. Sistema de Información Cultural. (2017). *Encuesta Nacional de Consumos Culturales.* Consultado en: https://www.sinca.gob.ar/VerDocumento.aspx?IdCategoria=10

Olivan, Laura y Huespe, Soledad. (12 de Marzo de 2019). *En 2019 la publicidad digital superará la inversión en TV*. Infonegocios. Consultado el 25 de Julio de 2018 en: https://infonegocios.info/infopublicidad/en-2019-la-publicidad-digital-superara-la-inversion-en-tv.

Olivetto, Guillermo. (28 de Mayo de 2018). *La gente le pondrá un límite a los precios*. Diario La Nación. Consultado el 30 de Julio de 2018 en: https://www.lanacion.com.ar/2138489-la-gente-le-pondra-un-limite-a-la-suba-de-precios.

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Ives. (2015) *Diseñando la propuesta de valor: como crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Barcelona: Deusto Ediciones.

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Ives. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Porter, Michael. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review América Latina.

Piscitelli, Alejandro. (2009). *Nativos Digitales. Dieta cognitiva, inteligencia colectiva y arquitecturas de la participación*. Buenos Aires: Santillana.

Statcounter-Globalstats. (September 2018). *Search Engine Market Share Argentina*. Consultado en: http://gs.statcounter.com/search-engine-market-share/all/argentina

Universidad Torcuato Di Tella. (2018) *Indice de Confianza del Consumidor*. Consultado el 5 de octubre de 2018 en: https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=2575&id_item_menu=4982

2018 Digital Yearbook. (2018). Consultado el 25 de Julio de 2018 en: https://es.slideshare.net/wearesocial/2018-digital-yearbook-86862930

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

ANEXOS

Anexo A: Formulario Encuesta Consumos Culturales

Esta encuesta tiene como objetivo evaluar un proyecto para un trabajo académico, particularmente Para analizar el comportamiento del consumidor en cuanto a consumos culturales. Por favor respondé con honestidad, no hay respuestas buenas o malas. Muchas gracias por tu colaboración.

*Obligatorio

1. **¿Cuál de estas actividades realizaste en el último año?**
Marca solo un óvalo por fila.
SI NO
Leer un libro
Ir al cine
Ir al teatro
Ir a recitales, conciertos, ballet
Ir a museos
2. **SI RESPONDISTE SI EN ALGUNA DE LAS OPCIONES DE LA PREGUNTA ANTERIOR. ¿Podrías indicarnos la cantidad de libros que leíste o espectáculos/eventos a los que asististe el último año?**
Marca solo un óvalo por fila.
Uno Entre 2 y 5 Entre 6 y 10 Más de 10 Ninguno
Leer un libro
Ir al cine
Ir al teatro
Ir a recitales, conciertos, ballet
Ir a museos
3. **PARA TODOS. ¿Cuál de estas actividades dirías que hacés habitualmente?**
Marca solo un óvalo por fila.
SI NO
Ver TV
Escuchar radio
Leer diarios en papel
4. **SI RESPONDISTE QUE SI EN ALGUNA DE LAS OPCIONES DE LA PREGUNTA ANTERIOR. ¿Con qué frecuencia dirías que lo hacés?**
Marca solo un óvalo por fila.
Todos los días
Varias veces a la semana
Fines de semana
Menos de una vez a la semana
Nunca
Ver TV
Escuchar radio
Leer el diario en papel

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

5. **PARA TODOS. Cuál de estas actividades ONLINE haces habitualmente?**
Marca solo un óvalo por fila.
SI NO
Ver una serie o película online
Escuchar música online
Leer blogs o portales de noticias online
6. **SI RESPONDISTE SI EN ALGUNA DE LAS OPCIONES DE LA PREGUNTA ANTERIOR. ¿Con qué frecuencia diría que lo hacés?** *
Marca solo un óvalo por fila.
Todos los días
Varias veces en la semana
Fines de semana
Una vez a la semana
Alguna vez en el mes
Nunca
Ver una serie o película online
Escuchar música online
Leer blogs o portales de noticias online
7. **SOLO RESPONDE PENSANDO EN AQUELLAS ACTIVIDADES QUE HACES HABITUALMENTE.**
¿En general como elegís el libro, espectáculo, evento, etc? Podés elegir más de una fuente.
Selecciona todos los que correspondan.
Múltiple
Me gusta el escritor/artista/protagonista
Recomendación librero/crítico
Recomendación medios (TV, radio, diario, etc)
Recomendación amigos/familiares
Recomendación oferente (Netflix, cine, etc)
Busco en internet
8. **SOLO RESPONDE SOBRE AQUELLAS ACTIVIDADES QUE HACES HABITUALMENTE. ¿Cuál**
dirías que es la fuente principal de recomendación? Por favor elegí sólo una por actividad.
Marca solo un óvalo por fila.
Me gusta el escritor/artista/protagonista
Recomendación librero/crítico
Recomendación medios (TV, radio, diario, etc)
Recomendación amigos/familiares
Recomendación oferente (Netflix, cine)
Busco en internet
Otros
Libros
Cine
Teatro
Recitales, conciertos, ballet
Series online
Películas online
Música online

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

9. **SOLO RESPONDE SOBRE AQUELLAS ACTIVIDADES QUE HACES HABITUALMENTE. ¿Cuán satisfecho dirías que estás con tu fuente de recomendación principal?**
Marca solo un óvalo por fila.
Muy satisfecho
Satisfecho
Ni satisfecho, ni insatisfecho
Insatisfecho
Muy insatisfecho
Libros
Cine
Teatro
Recitales, conciertos, ballet
Series online
Películas online
Música online
10. **PARA TODOS. ¿Sos usuario de redes y guías sociales?** *
Marca solo un óvalo por fila.
SI NO
Redes Sociales (Facebook, Instagram, Linkedin, etc)
Guías sociales (Trip advisor, Restorando, etc)
11. **¿Conocés alguna red o guía social que proporcione recomendaciones de contenidos culturales (libros, espectáculos, series-películas-música online, etc)?** *
Marca solo un óvalo.
SI
NO
12. **SI RESPONDISTE QUE SI EN PREGUNTA ANTERIOR. ¿Recordarías el nombre?**
13. **PARA TODOS. ¿Qué tan interesado dirías que estás en una red o guía social que proporcione recomendaciones sobre contenidos culturales (libros, espectáculos, contenidos on line, etc)?**
Marca solo un óvalo.
1 2 3 4 5
Nada interesado Muy interesado
14. **Para finalizar, ¿quisieras hacer algún comentario adicional sobre la temática de contenidos**
culturales? Ya sea sobre la oferta, recomendaciones, compra de tickets, etc
15. **Género**
Marca solo un óvalo.
Femenino
Masculino
16. **Edad**
Marca solo un óvalo.
12 a 17 años
18 a 29 años
30 a 49 años
50 a 64 años
Más de 65 años

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Anexo B: Tabla datos encuesta

Tabla datos encuesta consumos

Anexo C: Plan Económico Financiero

Plan Económico Financiero_Tesis Gui

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés