



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones**

***Estrategias de entrada y crecimiento de plataformas  
multilaterales online en el mercado de la belleza***

**Autor: Villa Fernández, Santiago**

**Legajo : 33329970**

**Director/Mentor de Tesis: Vicens, María Fernanda**

**Junio 2015**

UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS

# Estrategias de entrada y crecimiento de plataformas multilaterales online en el mercado de la belleza



Santiago Villa Fernández

Universidad de

San Andrés

Tutora: Dra. María Fernanda Vicens

Una tesis presentada en cumplimiento parcial para el grado de  
Magíster en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones

en la

Escuela de Administración y Negocios

Junio de 2015

*“Ancora imparo.”*

Michelangelo



Universidad de  
**SanAndrés**

UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS

## *Abstract*

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones

### **Estrategias de entrada y crecimiento de plataformas multilaterales online en el mercado de la belleza**

por Santiago Villa Fernández

Cuando un grupo de emprendedores desea crear una nueva empresa, deben ser capaces de manejar un gran número de variables y ejecutar una correcta estrategia con el objetivo de sobrevivir la etapa de vida temprana de la compañía. La presente tesis tiene como objetivo orientar a emprendedores digitales que deseen desarrollar una plataforma multilateral online focalizada en la industria de los servicios de belleza en la Ciudad de Buenos Aires. Para llevar a cabo este trabajo se realiza una revisión exhaustiva de la teoría de plataformas multilaterales y los principales conceptos y herramientas de la literatura del marketing online. Asimismo se analiza la oferta actual de aplicaciones en la categoría de belleza de los principales mercados de aplicaciones digitales del mundo. Además se realiza una revisión de tres casos de plataformas multilaterales consideradas exitosas. Junto a este análisis se describen los componentes básicos del modelos de negocio de una eventual plataforma en el mercado de los servicios de belleza. Adicionalmente se ejecuta una aproximación del mercado de dichas aplicación en la Ciudad de Buenos Aires.

## Agradecimientos

En primer lugar debo agradecer a mi tutora, María Fernanda Viegens, por aceptar ser parte de este proyecto. Su guía y mirada crítica fueron vitales a la hora de abordar los distintos tópicos aquí desarrollados. Además, su ayuda fue fundamental para poder organizar las ideas iniciales de esta tesis y ser capaz de materializarlas de alguna forma que tengan sentido.

Agradezco a Enrique Hofman por su constante contribución tanto en la estructura del documento como en los temas tratados.

Le doy las gracias a Martin Prado, por ser un lector temprano de este documento y brindarme su valioso *feedback* para mejorarlo significativamente.

Quiero agradecer también a Cecilia Retegui, por el valioso tiempo donado durante la entrevista, la cuál se ha convertido en una fuente de información imprescindible a la hora de confrontar teoría y práctica.

Agradezco a mis compañeros de curso, cuyo aporte a los debates y controversias abordadas en clase, hicieron de los mismos una experiencia enriquecedora con múltiples puntos de vista. Asimismo quiero agradecer a los excelentes profesores que nos acompañaron y posibilitaron el aprendizaje.

Desde el punto de vista profesional, quisiera agradecer a mis compañeros de aventura Ignacio Valdivieso y Mariano Pappalardo, por ser con quienes he contrastado con el mundo real, la mayoría de las conclusiones aquí arribadas.

Por último agradezco a mis familiares y amigos. En especial a mi padre, Charly, mi madre Julia y a mis hermanos, Rocio y Emanuel, quienes me apoyaron y aconsejaron durante el desarrollo de esta tesis.

# Índice general

Abstract	II
Agradecimientos	III
Índice de figuras	VII
Índice de cuadros	VIII
<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>
1.1. El problema	1
1.2. Importancia del tema a desarrollar	2
1.3. Motivación del autor	3
1.4. Objetivo y alcance de la investigación	3
1.5. Preguntas de análisis	4
1.6. Metodología de investigación y fuentes de información	4
1.7. Variables principales de análisis	5
<b>2. Estrategias para plataformas multilaterales online</b>	<b>6</b>
2.1. Plataformas multilaterales	6
2.1.1. ¿Qué es una plataforma multilateral?	6
2.1.2. Plataformas multilaterales y otros modelos de negocio	7
2.1.3. Efectos de red	9
2.1.4. Diseñando una plataforma multilateral	11
2.1.5. El problema del huevo y la gallina	12
2.1.6. Competencia en plataformas multilaterales	13
2.1.6.1. Switching costs y multihoming	14
2.1.6.2. Mercado ganador toma todo	14
2.1.6.3. Estrategias de competición	15
2.2. Marketing	16
2.2.1. Los tres estadios del marketing	17
2.2.2. Estrategias de Marketing	18
2.2.3. Marketing Online	19
2.2.3.1. Ciclo de vida de un cliente online	19
Optimización en motores de búsqueda (SEO)	21
Marketing en motores de búsqueda (SEM)	22

Marketing en social media . . . . .	24
Marketing vía email . . . . .	25
2.2.4. Marketing viral . . . . .	26
2.2.4.1. Modelo propuesto para entender el marketing viral . . . . .	27
2.3. Discusión . . . . .	28
<b>3. Mercado de la belleza</b>	<b>30</b>
3.1. Historia . . . . .	30
3.1.1. La industria del perfume . . . . .	30
3.1.2. La industria del corte de pelo . . . . .	31
3.2. Mercado de la belleza en la actualidad . . . . .	32
3.2.1. Iniciativas tecnológicas de los gigantes de belleza . . . . .	33
3.2.2. Plataformas multilaterales online dentro del mundo de la belleza . . . . .	35
3.3. Mundo online de la belleza . . . . .	38
3.3.1. El mercado global de la belleza online . . . . .	38
3.3.1.1. Sitios Web . . . . .	38
3.3.1.2. Aplicaciones para dispositivos móviles . . . . .	39
3.3.2. El mercado estadounidense de aplicaciones de belleza . . . . .	39
3.3.3. El mercado brasileño de aplicaciones de belleza . . . . .	41
3.3.4. El mercado mejicano de aplicaciones de belleza . . . . .	44
3.3.5. El mercado chino de aplicaciones de belleza . . . . .	45
3.3.6. El mercado indio de aplicaciones de belleza . . . . .	48
3.3.7. El mercado francés de aplicaciones de belleza . . . . .	49
3.3.8. El mercado británico de aplicaciones de belleza . . . . .	52
3.4. Discusión . . . . .	53
<b>4. Análisis del caso</b>	<b>55</b>
4.1. Descripción del problema . . . . .	55
4.2. La solución propuesta . . . . .	56
4.3. Análisis del Modelo de Negocios . . . . .	56
4.3.1. Segmentos de clientes . . . . .	57
4.3.2. Propuestas de valor . . . . .	57
4.3.3. Canales . . . . .	58
4.3.4. Relaciones con los clientes . . . . .	58
4.3.5. Flujos de ingresos . . . . .	58
4.3.6. Recursos claves . . . . .	59
4.3.7. Actividades claves . . . . .	59
4.3.8. Alianzas claves . . . . .	60
4.3.9. Estructura de costos . . . . .	60
4.4. Análisis FODA . . . . .	60
4.5. Análisis del mercado objetivo . . . . .	61
4.5.1. Cantidad de mujeres entre 25 y 30 años en la Ciudad de Buenos Aires . . . . .	61
4.5.2. Aproximación de frecuencia de contratación de servicios (mes) . . . . .	62
4.5.3. Relevamiento de precios promedio por servicio . . . . .	63
4.5.4. Aproximación de gasto en el mercado objetivo en servicios . . . . .	63
4.6. Análisis de casos de otras plataformas multilaterales online . . . . .	64

4.6.1. Airbnb . . . . .	64
4.6.2. Mercado Libre . . . . .	66
4.6.3. Zolvers . . . . .	67
4.6.4. Análisis y conclusiones de los casos . . . . .	68
<b>5. Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>71</b>
<b>A. Entrevista a Cecilia Retegui</b>	<b>75</b>
<b>Referencias</b>	<b>83</b>



Universidad de  
**San Andrés**



# Índice de figuras

2.1. MSPs vs. modelos de negocios alternativos (Hagiu y Wright, 2014) . . . .	9
2.2. Ciclo de vida de un cliente online (McClure, 2007) . . . . .	21
2.3. Resultados de búsqueda patrocinados (en rojo) vs. orgánicos. . . . .	23
2.4. Posicionamiento de publicidad en la plataforma Facebook (2015b). . . . .	25



# Índice de cuadros

3.1. Escenario de la industria de productos de belleza año 2008 (Jones, 2011) .	34
3.2. Ranking global de sitios web dentro de la temática belleza (Alexa, 2015).	39
3.3. Ranking de aplicaciones para Android en el mercado estadounidense (App Annie, 2015a).	40
3.4. Ranking de aplicaciones para iOS en el mercado estadounidense (App Annie, 2015a).	41
3.5. Ranking de aplicaciones para Android en el mercado brasileño (App Annie, 2015a).	42
3.6. Ranking de aplicaciones para iOS en el mercado brasileño (App Annie, 2015a).	43
3.7. Ranking de aplicaciones para Android en el mercado mejicano (App Annie, 2015a).	44
3.8. Ranking de aplicaciones para iOS en el mercado mejicano (App Annie, 2015a).	45
3.9. Ranking de aplicaciones para Android en el mercado chino (App Annie, 2015a).	46
3.10. Ranking de aplicaciones para iOS en el mercado chino (App Annie, 2015a).	47
3.11. Ranking de aplicaciones para Android en el mercado indio (App Annie, 2015a).	48
3.12. Ranking de aplicaciones para iOS en el mercado indio (App Annie, 2015a).	49
3.13. Ranking de aplicaciones para Android en el mercado francés (App Annie, 2015a).	50
3.14. Ranking de aplicaciones para iOS en el mercado francés (App Annie, 2015a).	51
3.15. Ranking de aplicaciones para Android en el mercado británico (App Annie, 2015a).	52
3.16. Ranking de aplicaciones para iOS en el mercado británico (App Annie, 2015a).	53
4.1. Analisis F.O.D.A. de <b>estilOnline</b> .	61
4.2. Frecuencia de consumo de servicios de belleza diciembre 2014. Fuente: Treinta entrevistas realizadas por el autor	62
4.3. Precio promedio de los servicios en salones en Pesos (Dólares <sup>1</sup> ). Marzo 2015. Fuente: Relevamiento de 20 salones realizados por el autor.	63

# Capítulo 1

## Introducción

### 1.1. El problema

En el mundo digital es posible encontrar diariamente nuevas empresas tecnológicas que prometen agregar valor al mundo. Sin embargo, una tasa muy baja de ellas logran el éxito y la sustentabilidad necesarias para seguir activas luego de algunos años. De acuerdo con Altman (2014), existen cuatro factores claves que mejoran las probabilidades de éxito de una *start-up*: tener una buena idea, diseñar un producto que satisfaga correctamente un problema, poseer un equipo emprendedor adecuado y, por último, instrumentar una óptima ejecución para poder brindarle valor al usuario final.

Del amplio mundo de los *start-ups* y de los productos que se ejecutan utilizando Internet como soporte, se hará foco en las plataformas que buscan conectar a diversos jugadores dentro de un mismo mercado. En particular, se analizará una plataforma que facilita la correspondencia entre los participantes en el mercado de los servicios belleza. El estudio se focalizará en la Ciudad de Buenos Aires.

Las plataformas mencionadas anteriormente son también conocidas como mercados multilaterales. Como bien explica Hagiu (2014), existen diversas variables y desafíos que se deben enfrentar en el momento de crear una plataforma o mercado multilateral, siendo una ejecución correcta del proyecto un factor de éxito fundamental. Entre los desafíos descriptos por Hagiu (2014), son destacables la definición de las políticas de precios de la plataforma y la correcta identificación del balance valor-precio en los diferentes grupos o lados presentes en la plataforma.

En la misma línea, se debe disponer cuántos lados se involucrarán en la misma y qué estrategia se utilizará para vencer el problema denominado del “huevo y la gallina” inicial, es decir, seleccionar qué estrategia se utilizará para captar y hacer crecer a uno de

los grupos en primer lugar de manera que genere atracción sobre los restantes. Debido a que las plataformas multilaterales poseen efectos de red, cuando se logra atraer a uno de los lados, es más probable que los demás lados accedan a participar. Se puede utilizar como ejemplos relevantes de plataformas multilaterales a TripAdvisor que reúne principalmente a viajeros con otros viajeros y dueños de hoteles y hospedajes, y a OpenTable cuyo mercado objetivo es principalmente Estados Unidos y sus lados más importantes son los comensales y los dueños de restaurantes.

Siendo numerosos y complejos los factores involucrados al momento de diseñar una plataforma, las métricas que se pueden tomar para medir crecimiento o no de la compañía son diversas. Según Graham (2012), la métrica más efectiva es la ganancia o en caso que la plataforma no esté cobrando inicialmente, la mejor métrica es cantidad de usuarios activos en el sitio. La misma se puede obtener midiendo la cantidad de accesos diarios al sitio.

Hoy en día una empresa puede hacer uso de diversos canales para comunicarse con los distintos tipos de usuarios. Dichos canales pueden ser online, por ejemplo redes sociales, publicidades en motores de búsqueda, etc. como también offline, publicidad en televisión, diarios y revistas. Un accionar equivocado en la selección y ejecución de las estrategias de crecimiento en los diversos canales de comunicación, puede tener como consecuencia un decrecimiento importante en la tasa de usuario activos del sitio o si se trata de una pequeña compañía, la no utilización del mismo y su consecuente falla en lograr la sustentabilidad en el tiempo.

Ya sea que se trate de un **gerente de crecimiento** de una plataforma ya consolidada en el tiempo como Google, Facebook, TripAdvisor u OpenTable, o el **fundador** de una nueva plataforma online, constantemente se debe enfrentar el desafío de cómo atraer y mantener a los usuarios utilizando su plataforma, para así generar ganancias y lograr la sustentabilidad en el caso de las pequeñas compañías y mantener o lograr una posición dominante en el mercado en el caso de las grandes empresas.

## 1.2. Importancia del tema a desarrollar

El tema escogido es de extrema importancia y relevancia para el contexto actual. El mismo se encuentra caracterizado por la ampliación de las barreras de Internet por fuera de mercados ya consolidados como el norteamericano. Actualmente muchas personas en mercados emergentes están accediendo por primera vez a Internet y lo están haciendo mediante sus dispositivos móviles. Como consecuencia los emprendedores y las empresas pueden llegar a un mercado de mayor tamaño con una mayor cantidad de usuarios.

Al mismo tiempo se ha desarrollado y hecho más eficiente la tecnología requerida para que la creación de empresas, dentro de un contexto tecnológico, resulte más ágil y rápida. Como ejemplo de esto se puede citar la línea de productos ofrecida por Amazon AWS y Heroku entre otros proveedores.

Sin embargo, a pesar de poseer un mayor mercado y mejor tecnología, la mayoría de los emprendimientos digitales fracasan, siendo de gran interés la identificación de las mejores prácticas y estrategias para una *start-up* que desea realizar una plataforma multilateral en ciudades de Latinoamérica dentro de la vertical de servicios de belleza.

### 1.3. Motivación del autor

La motivación del autor radica en que actualmente de los casi infinitos modelos de negocios que permite el avance tecnológico, aún no ha surgido una compañía que domine el mercado mediante la elaboración de una plataforma multilateral online dentro del mundo de los servicios de belleza en las principales ciudades latinoamericanas.

Nótese que la problemática elegida requiere una combinación de visión y estrategia de negocios y tecnología, requisitos fundamentales para una tesis de Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y de Telecomunicaciones.

### 1.4. Objetivo y alcance de la investigación

La investigación desarrollada en la presente tesis tiene como objetivo último orientar a nuevos emprendedores en el sector de la belleza en Latinoamérica en lo que respecta a las estrategias de crecimiento que deben adoptar tanto en el momento inicial como en la etapa en la que el producto (plataforma multilateral) se encuentre consolidada.

Para alcanzar el objetivo principal, los siguientes objetivos serán estudiados a lo largo de esta tesis, a saber:

- Revisar las estrategias que destaca la literatura de mercados de bilaterales y marketing online.
- Examinar el mercado de la belleza online con el fin de identificar qué tipos de aplicaciones relacionadas utilizan los usuarios alrededor del mundo.
- Analizar los componentes básicas del modelo de negocio de una plataforma multilateral online enfocada en el sector objetivo.

- Describir las estrategias de crecimiento, comunicación y marketing que utilizan las plataformas multilaterales ya consolidadas.
- Estimar el tamaño del mercado de la belleza en una ciudad seleccionada de Latinoamérica para lanzar el producto.

### 1.5. Preguntas de análisis

Para poder ser capaz de alcanzar el objetivo y el alcance propuestos para esta tesis, es necesario responder de manera directa o indirecta las siguientes preguntas a lo largo del desarrollo de la tesis:

- ¿Cuán grande es el mercado de la belleza en la Ciudad de Buenos Aires?
- ¿Qué estrategias de marketing y comunicación son adecuadas en una plataforma online consolidada para incrementar la cantidad de visitas de los usuarios al sitio?
- ¿Cuáles son y cómo se pueden adaptar las estrategias exitosas que han implementado jugadores que cuentan con una posición líder en otros mercados distintos al de la belleza?

### 1.6. Metodología de investigación y fuentes de información

La presente tesis realiza una investigación descriptiva sobre las estrategias de las plataformas multilaterales online que permite presentar recomendaciones para un caso aplicado particular. Para ello, se han llevado a cabo las siguientes etapas a lo largo del proceso de la investigación:

- Se revisó de manera detallada la literatura de mercados y plataformas multilaterales.
- Se revisó la literatura de marketing online.
- Se realizaron entrevistas a expertos del ámbito profesional privado.
- Se revisó la propuesta actual de las principales marcas del mundo de la belleza.
- Se llevaron a cabo encuestas exploratorias que permiten una aproximación al mercado de la belleza en la Ciudad de Buenos Aires.

- Se estudiaron casos de plataformas multilaterales operando en diferentes sectores y zonas geográficas.

Las fuentes de información utilizadas son las siguiente:

- Artículos académicos publicados en revistas internacionales con revisión de pares.
- Artículos escritos por académicos y expertos en el área de mercados multilaterales y marketing online.
- Libros publicados por editoriales de prestigio.
- Entrevista a Cecilia Retegui, CEO de la plataforma Zolvers.
- Estudios de caso de plataformas multilaterales en diferentes industrias.
- Artículos de diarios y revistas publicados en medios impresos y/o digitales de renombre tanto nacional como internacional.
- Contenido audiovisual, tales como documentales y entrevistas a expertos realizadas por medios especializados en negocios tecnológicos.
- Herramienta de análisis de población de la red social Facebook.

### 1.7. Variables principales de análisis

Las principales variables de análisis estudiadas en la presente tesis son:

- Estrategias utilizadas para atraer clientes y usuarios a las plataformas.
- Política de precios y dinámica de cobro establecida.
- Principales competidores por zonas geográficas.
- Cuantificación del mercado de la belleza en la Ciudad de Buenos Aires.

## Capítulo 2

# Estrategias para plataformas multilaterales online

El presente capítulo tiene como objetivo analizar las plataformas multilaterales, con el foco principal en sus características y estrategias. Las plataformas multilaterales son examinadas desde dos puntos de vista. En primer lugar, realizaré un estudio desde una perspectiva formal analizando la literatura existente. En la segunda parte del capítulo explicaré las plataformas multilaterales utilizando la óptica y la teoría del marketing. En particular, me centraré en las diversas estrategias de marketing online y los mecanismos que pueden ser utilizados por los propietarios de plataformas multilaterales para sobrevivir las primeras etapas de su existencia. Finalizando el capítulo, mostraré los puntos de encuentro entre los análisis previamente mencionados.

### 2.1. Plataformas multilaterales

#### 2.1.1. ¿Qué es una plataforma multilateral?

Definiré plataforma multilateral como un lugar físico o tecnológico donde se establecen una serie de reglas y es proporcionada una infraestructura con el objetivo de permitir una transacción o un encuentro entre integrantes de dos o más grupos diferentes. Es relevante apreciar que tales grupos, que se reúnen en las plataformas multilaterales, se sienten atraídos por la presencia de otros grupos que los complementan y les dan valor. Por ejemplo, en sitios de comercio electrónico como Mercado Libre, los vendedores deciden publicar sus productos simplemente porque tienen la certeza o confianza que en la plataforma se encontrarán con compradores potenciales. Los compradores también



utilizan Mercado Libre por la variedad en la oferta de productos y por lo tanto es probable que encuentren lo que desean comprar.

Desde un punto de vista formal, utilizaré como definición la establecida por Hagiu y Wright (2011),

“Una plataforma multilateral es una organización que crea valor principalmente al permitir la interacción directa entre dos (o más) tipos distintos de clientes afiliados.”

**Interacción directa** se refiere a que los dos o más lados involucrados en la transacción conservan el control sobre ciertos aspectos de la misma. **Afiliación** expresa que los usuarios, de diferentes lados de la plataforma, de manera consiente realizan inversiones en la plataforma para ser capaz de interactuar directamente con el otro lado (Hagiu y Wright, 2014).

Evans y Schmalensee, entre otros autores, sostienen que la presencia de efectos de red indirectos es una condición necesaria para la existencia de una plataforma multilateral, tal como se puede apreciar en su definición que caracteriza a una plataforma bilateral como *“un negocio en donde el precio y otras estrategias están fuertemente afectadas por los efectos de red indirectos entre los dos lados de la plataforma”* (Evans y Schmalensee, 2007).

Ejemplos de plataformas multilaterales pueden ser encontradas en diversas industrias, ya sean online u offline. Algunos ejemplos de plataformas multilaterales son las compañías de tarjetas de crédito como American Express y Visa, los sitios de compras en línea como eBay y las redes sociales como Facebook o Twitter.

### 2.1.2. Plataformas multilaterales y otros modelos de negocio

Una de las características principales de las plataformas multilaterales es que facilitan la interacción directa entre los lados o grupos. En este sentido, debo hacer una distinción entre las mismas y el caso de un supermercado donde los consumidores pueden encontrar productos de múltiples marcas. Si bien los productos en los supermercados son vistos y adquiridos por clientes potenciales, la interacción entre los mismos es indirecta. Por lo tanto, aún resultando evidente que los supermercados son el punto de encuentro de dos lados (consumidores y productores), no es considerado un mercado multilateral. Más aún, el supermercado actúa activamente sobre el precio de los productos adquiridos a sus proveedores. Los negocios que poseen esta configuración arquitectónica son comúnmente conocidos como plataformas “re-vendedores” (Hagiu y Wright, 2011). Otra diferencia

fundamental entre los supermercados y los sitios de comercio online, es que en el caso de los sitios de comercio, los vendedores mantienen la propiedad de los bienes hasta que se transfiere al lado comprador (Hagiu y Wright, 2014).

Cabe aclarar que existen casos intermedios entre los dos modelos mencionados en el párrafo anterior. Estos son los casos en donde la plataforma controla algunas variables relacionadas con la transacción entre los lados, pero no posee control sobre el total de la interacción entre las partes. Por ejemplo, en un centro comercial, los vendedores deben seguir un cierto número de reglas con el objetivo de establecer y mantener en el tiempo un negocio. Estas reglas incluyen un rango de precios, como los productos son mostrados a los clientes, etc. Sin embargo los vendedores son los que interactúan con el consumidor y coordinan características de la operación, por ejemplo la forma de pago. Por lo tanto, los centros comerciales tradicionales son considerados una plataforma multilateral offline (Hagiu y Wright, 2014).

Al igual que en el caso de la estructura “re-vendedora”, otra arquitectura de modelo de negocio que se suele confundir con las plataformas multilaterales es la “integración vertical”. En este caso, la plataforma es dueña de uno de los lados, tal como puede ser observado en las empresas que ofrecen servicios de consultoría, servicios médicos o legales, por citar algunos ejemplos. Usualmente estas empresas pueden optar entre dos posibles dinámicas de trabajo. En la dinámica conocida como “integración vertical”, el intermediario (empresa que ofrece servicios, etc.) contrata a su personal para prestar servicios a los clientes, controlando los precios, la calidad y la disponibilidad de productos o servicios. La segunda dinámica posible para la empresa es ser una plataforma multilateral, donde los profesionales independientes utilizan el intermediario como un facilitador para llevar a cabo el servicio, pero la interacción se realiza directamente con el cliente (Hagiu y Wright, 2014).

El último de los modelos que se confunde con las plataformas multilaterales surge en el contexto de una cadena de valor para crear un producto o servicio. El jugador que crea el producto final consume materiales y piezas de un proveedor de insumos, los cuales transforma y combina con otros insumos y luego vende el producto a un consumidor final. Debido al hecho de que la materia prima que está siendo suministrada por el proveedor, se podría afirmar que el proveedor es el habilitador/facilitador de la interacción entre el productor y el consumidor. No obstante, el proveedor no es una plataforma multilateral debido a que el consumidor no está afiliado con el proveedor (Hagiu y Wright, 2011).

La imagen número 2.1 ilustra la diferencia entre las distintas arquitecturas mencionadas anteriormente. Es posible apreciar los diferentes tipos de vínculos que se establecen entre las partes o tipos de jugadores en la plataforma.

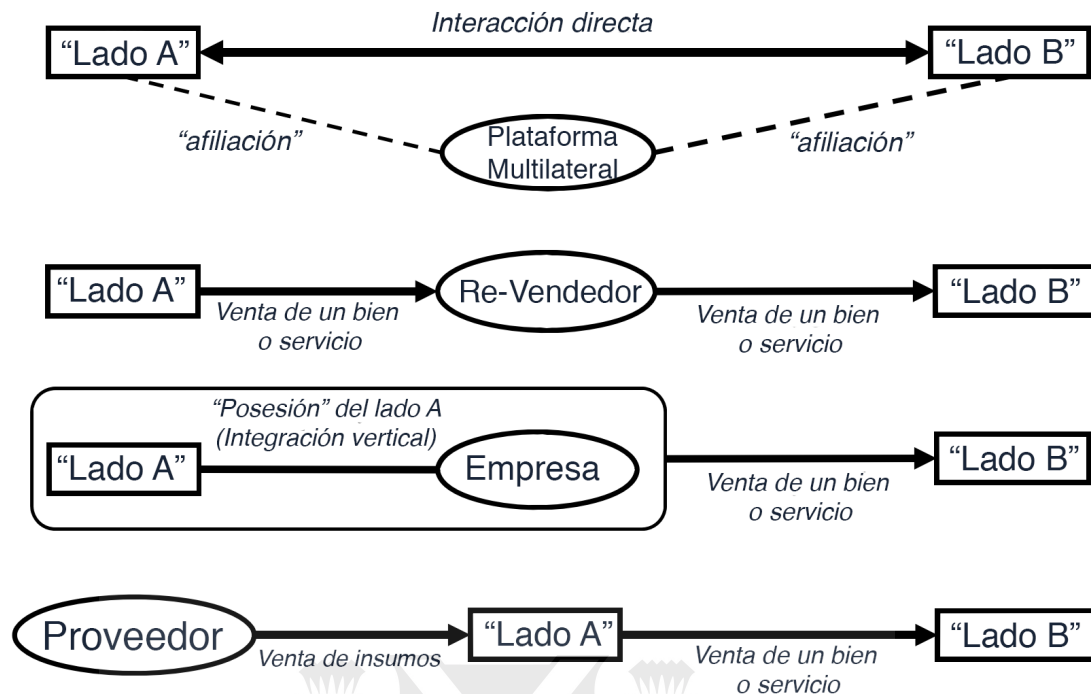


FIGURA 2.1: MSPs vs. modelos de negocios alternativos (Hagiu y Wright, 2014)

### 2.1.3. Efectos de red

Definiré que 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 (Shapiro y Varian, 1998).

Los efectos de red pueden ser directos o indirectos, positivos o negativos como se explica a continuación:

- **Efecto de red positivo:** Se conoce como efecto de red positivo cuando el incremento en la participación de un grupo de personas produce un aumento en el valor de la plataforma, en consecuencia la misma atrae a más personas (Katz y Shapiro, 1985). Un ejemplo de esto puede ser visto en una comunidad online de videojuegos: un gran número de jugadores en la plataforma genera el deseo de otros jugadores de participar porque encontrarán rivales mas fácilmente.
- **Efecto de red negativo:** Se produce cuando la participación de un individuo desalienta la participación de usuarios en la plataforma (Shapiro y Varian, 1998). Un ejemplo teórico puede ser observado en el contexto de una red social donde un determinado grupo etario se une a la red social generando que otro grupo etario abandone la misma porque no desean compartir el mismo entorno virtual.

- **Efecto de red directo:** Un efecto directo se produce cuando la participación de un grupo de usuarios impacta sobre la cantidad de usuarios del mismo lado. Tal es el caso de la red telefónica, estudiado al principios de los años 70, que demuestra que el valor percibido aumenta cuantos más usuarios están interconectados (Rohlfes y Rohlfes, 1974).
- **Efecto de red indirecto:** Sucede cuando la participación de un grupo de usuarios influencia la participación de otro grupo (Rochet y Tirole, 2003). En otras palabras, los beneficios no dependen única y directamente del tamaño de la red sino de la participación de otro grupo de usuarios. Como ejemplo, se puede hacer referencia al caso de los medios de comunicación y portales de noticias donde podemos encontrar los consumidores y anunciantes. Los sitios que tienen más espectadores son más atractivos para los anunciantes que desean comprar espacio publicitario.

Los efectos de red ocasionan que una red social como Facebook utilizada por más de 1300 millones de personas (Brain Statistics, 2015) tienda a ser más valiosa que una red social que es utilizada sólo por los miembros de una sola familia.

Desde el punto de vista teórico, en una plataforma multilateral y en particular en una plataforma bilateral, los efectos de red indirectos no son condición necesaria ni suficiente para su existencia. Por ejemplo, los supermercados pueden tener efectos de red indirectos pero, como se ha descrito anteriormente, tienen una arquitectura de tipo “re-vendedor” (Hagiu y Wright, 2011).

Es posible observar que la mayoría de las plataformas multilaterales crean y capturan valor a través de efectos de red indirectos (Hagiu, 2014; Hagiu y Wright, 2014). Con el objetivo de controlar los efectos de red y equilibrar los efectos de red positivos y negativos, el administrador de la plataforma debe ser muy cuidadoso en la implementación de las políticas del sitio. Además, la estrategia de comunicación del producto debe ir de la mano con estas políticas.

Otra característica de los efectos de red es que suponen una barrera de entrada para los competidores y, existiendo una plataforma de mercado consolidada, es muy difícil para un competidor intentar crear una plataforma sustentable en el tiempo con el mismo conjunto de funcionalidades. La nueva competencia debe brindarle al usuario una experiencia mejorada, con el objetivo de que el usuario pueda derrotar los costos de cambio (del inglés “*switching costs*”) de la antigua plataforma.

#### 2.1.4. Diseñando una plataforma multilateral

Cuando se diseña una plataforma multilateral, hay que tomar una serie de decisiones estructurales que tendrán un impacto directo en el éxito potencial de la misma. Según Eisenmann, Parker & Van Alstyne (2006), una de las más complejas decisiones que hay que realizar en tiempo de diseño es establecer la política de precios de la misma. La implementación de una política de precios correcta atraerá a participantes de uno de los lados de la plataforma, generando atracción a potenciales ingresantes. En el caso de la plataforma bilateral es habitual observar que hay un lado subsidiado y un lado que paga, usualmente denominada estrategia de “divide y conquista” (Caillaud y Jullien, 2003). El lado subsidiado (divide) es el grupo de usuarios que se torna atractivo al estar concentrado en masa en un lugar y, como resultado, son altamente valiosos para el lado que posee dinero. Haciendo uso de ese lado (el lado que paga), el propietario de la plataforma se recupera de las pérdidas en el otro lado (conquista). En consecuencia, el lado subsidiado paga una tasa más baja que si se tratase como un mercado separado y el lado que es menos sensible al dinero paga una cuota mayor del total. Un ejemplo es el caso de Google donde los usuarios buscan contenido y los anunciantes se encuentran. Los usuarios que buscan contenidos son la parte subvencionada y tienen acceso a los resultados de búsqueda generados por el motor de búsqueda de Google sin ningún costo. La contraparte son los anunciantes que pagan a Google para transmitir un mensaje a la gran masa de usuarios.

Con el objetivo de establecer una política de precios adecuada, según Hagiu y Wright (Hagiu y Wright, 2011), se debe establecer cuáles son los lados que están más dispuestos a pagar que otros. En otras palabras, debemos determinar qué lado es más sensible al precio. La sensibilidad al precio puede ser determinada por la existencia de productos o servicios similares a la plataforma que se está diseñando. De surgir un nuevo motor de búsqueda online con las mismas características que Google, no sería posible recolectar dinero a causa de la existencia previa de otros motores de búsqueda en línea que proporcionan respuestas de alta calidad sin costo.

Otra manera de establecer qué lado debe ser subsidiado es observando qué lado obtiene más valor con la existencia de la plataforma. Si las transacciones monetarias se hacen en la plataforma, es posible tomar una decisión mediante la comprensión de qué lado obtiene el mayor beneficio de la operación o de la presencia de la otra parte.

Adicionalmente a la política de precios, según Hagiu (2014) hay otras decisiones que tomar, tal como cuántos y cuáles son los lados que queremos atraer a la plataforma. Al tomar esta decisión, se deben tener en cuenta las ventajas y desventajas de la incorporación de un nuevo lado a nuestra plataforma multilateral. Debido a que hay más intereses

en juego, un mayor número de jugadores en la plataforma puede causar conflictos de intereses entre los jugadores. Esto se traduce en un aumento en la fricción cuando se deban tomar decisiones estratégicas sobre la plataforma. En consecuencia, se añaden restricciones en la capacidad de innovación de la plataforma para agregar servicios disruptivos. Asimismo, la plataforma debe asegurar la entrega de valor a todos los lados y debe tener cuidado de que no surja una competencia que se centre en un solo jugador específico.

Una de las ventajas de contar con un mayor número de jugadores en la plataforma es que se pueden diversificar las fuentes de ingresos y por lo tanto, no tener dependencia directa de ninguno de los lados. Como resultado la empresa obtiene una mayor competitividad sostenible en el mediano y largo plazo. Un ejemplo de esta clase de estrategia es LinkedIn que tiene como objetivo conectar a los profesionales. Esta plataforma obtiene ingresos principalmente por los reclutadores que desean tener acceso a una mayor cantidad de información sobre los perfiles de las personas. Adicionalmente genera ingresos de los usuarios, es decir, los profesionales, y también de terceros que desean hacer publicidad (Yoffie y Kind, 2012).

Por último, según Hagiu (2014), otro factor a definir es la política de la plataforma, es decir, quiénes son los autorizados a acceder a la plataforma y regular las interacciones entre los diferentes jugadores. Este marco normativo tiene un impacto directo en el crecimiento y la sustentabilidad en el tiempo de la plataforma dado que regula la interacción entre los participantes. A menudo, la participación de ciertos miembros o lados de una plataforma repele a otra parte que aporta valor monetario a la misma.

#### **2.1.5. El problema del huevo y la gallina**

El problema del huevo o la gallina es uno de los problemas más complicados que poseen las plataformas multilaterales cuyos lados tienen efectos de red indirectos o cruzados (Eisenmann y cols., 2006). En un mercado donde compradores y vendedores se encuentran, para atraer a un lado del mercado la plataforma se debe poseer una cantidad sustancial de agentes del otro lado interactuando en la plataforma (Caillaud y Jullien, 2003). Este problema es descrito por Hagiu (2011) formulando la pregunta “¿Cómo uno debe hacer para atraer a los lados a la plataforma?”. Muchas veces resolver el problema correctamente garantiza la sustentabilidad de la plataforma y de la compañía.

Algunos autores / emprendedores tratan de responder la pregunta de Hagiu (2011) y rotulan al conjunto de estrategias para vencer este problema en el contexto de un mercado online como “liquidity hacking” (Breinlinger, 2012). Breingler(2012) esbozó un conjunto de estrategias, a saber:

- Proveer valor a un lado de la plataforma. Se busca crear incentivos, como por ejemplo herramientas gratuitas, para un lado y así poder atraer al otro lado a la plataforma.
- Reducir el problema. Focalizarse geográficamente, en un nicho o en una vertical dentro de un mercado más amplio.
- Utilizar agrupadores o concentradores. Hay lugares que naturalmente son concentradores de personas, por ejemplo los campus de las universidades, los administradores de la plataforma deben vislumbrar cómo entrar en ese mercado y luego repetirlo. El concepto de agrupadores también se extiende para el lado de proveedores lo que ahorraría tiempo de búsqueda de insumos.
- Usar “hámsteres”, es decir, empujar uno mismo la plataforma. Tal es el caso de oDesk que inicialmente pobló la plataforma manualmente hasta generar efectos de red.

#### 2.1.6. Competencia en plataformas multilaterales

Dado que la mayoría de las plataformas multilaterales poseen efectos de red indirectos (Hagiu y Wright, 2014; Hagiu, 2014). Las mismas tienden a crecer de forma exponencial siempre y cuando la plataforma sea capaz de soportar desde el punto de vista técnico dicho crecimiento y sean capaces de soportar la demanda de los usuarios.

Como en otros mercados e industrias, cuando se observa que una empresa o producto posee éxito, la competencia es inminente. Las plataformas multilaterales presentan alta competencia, en especial las online debido a las bajas barreras de entrada. Sin embargo, los dueños pueden implementar ciertas técnicas que le harán más difícil el ingreso. Un claro ejemplo de mercado cuyas empresas son plataformas multilaterales y hay múltiples jugadores es el sector de los motores de búsqueda cuyos mayores competidores son Google, Bing y Yahoo (Google: 67.3 %, Bing: 19.3 % y Yahoo: 10 % (ComScore, 2014)). De manera equivalente, se puede observar en el mercado de las redes sociales con Facebook, YouTube y Google+ (Facebook: 56.5 %, YouTube: 20.58 % y Google+: 3.85 % (Statista, 2014)). Entre los casos de industrias no online, es posible destacar el mercado de tarjetas de crédito cuyos principales competidores son VISA, American Express y Mastercard (VISA: 45.2 %, American Express: 26.7 % y MasterCard: 23.5 % (CardHub, 2013)).

Las decisiones de diseño son cruciales para garantizar sustentabilidad a la plataforma, especialmente en escenarios con alta competencia. Como se ha descrito anteriormente, una decisión crucial de diseño es la política de precios de la plataforma (Armstrong, 2006). La misma puede llevar a distintos tipos de resultados según la estructura de



cobro elegida. Por ejemplo, la elección de una estrategia de monetización por transacción podría disminuir los efectos de red cruzados. En cambio, de optarse por un modelo de cuota fija por afiliación, los efectos de red no se verían afectados directamente pero resultaría más difícil atraer y mantener los lados en la plataforma. Como bien explica Armstrong (2006), la distinción entre estas dos formas es más relevante en entornos con alta competencia dado que el formato de cobro pasa a un plano secundario de tratarse de un monopolio.

#### 2.1.6.1. Switching costs y multihoming

Dos conceptos que están fuertemente relacionados con la competencia en plataformas multilaterales son los *switching costs* y el *multi-homing*. A continuación se detalla cada uno:

- **Multi-homing:** Se dice que hay multi-homing por parte del usuario, o que el usuario efectúa multi-homing, cuando está afiliado a más de una plataforma (Rochet y Tirole, 2003). Algunos casos de interés son las tarjetas de crédito dado que los consumidores poseen múltiples y las redes sociales en donde un usuario posee perfiles o cuentas en varios sitios. Según Armstrong (2006), existen tres escenarios posibles de multi-homing: (i) ambos grupos de usuarios no realizan multi-homing; (ii) un grupo no realiza multi-homing, mientras que el otro grupo sí, y (iii) ambos grupos realizan multi-homing. Armstrong (2006) pone especial foco en la estructura (ii), llamándola “cuello de botella competitivo”. Esta estructura se observa cuando un individuo que realiza multi-homing desea interactuar con el lado que no hace multi-homing (realiza single-homing), la plataforma posee el monopolio sobre ese usuario. Consecuentemente, se produce un monopolio que lleva a que el lado que realiza multi-homing tenga que pagar precios más elevados que el lado que realiza single-homing.
- **Switching costs:** Se conoce como switching costs al costo que tiene un usuario al cambiar de una plataforma a otra (Eisenmann, Parker, y Alstyne, 2007). En un contexto de single-homing, los dueños de las plataformas o productos deben tener como objetivo poseer switching costs altos para establecer barreras de entradas a nuevos jugadores (Klemperer, 1987; Farrell y Saloner, 1985; Katz y Shapiro, 1985).

#### 2.1.6.2. Mercado ganador toma todo

Los mercados multilaterales pueden presentar una dinámica denominada ganador-toma-todo caracterizada por una única plataforma que sirve a la totalidad o casi totalidad del



mercado relevante y que presenta grandes márgenes de ganancia. Dos ejemplos de esta clase son eBay para las subastas online y YouTube para los videos online. Alternativamente, el mercado puede ser servido por un grupo de empresas tal como el caso de la industria de los DVD donde inicialmente había más de un jugador en la cabecera. En su artículo, Eisenmann (2006) describe las siguientes tres condiciones que debe tener un mercado para que sea servido por una sola plataforma:

- Efectos de red positivos y fuertes, por lo menos para los usuarios, ocasionando la convergencia en una sola plataforma. Por ejemplo, en el mercado de las redes sociales, los usuarios tienden a escoger la red social que sus amigos ya utilizan para compartir su contenido con ellos.
- Los costos de *multi-homing* son altos para los usuarios. En otras palabras, para los usuarios es muy costoso estar afiliado a más de una plataforma como en el mercado de los sistemas operativos donde el costo se mide en términos de instalar y aprender a utilizar otro sistema operativo.
- Ninguno de los lados tiene preferencias fuertes por características especiales. En otras palabras, es muy difícil la diferenciación entre las plataformas. Un claro ejemplo es el de los proveedores de internet que ofrecen servicios y funcionalidades muy similares.

#### 2.1.6.3. Estrategias de competición

En el mercado de plataformas multilaterales, es clave tratar de mantener altas barreras de entrada con el objetivo de que no prosperen nuevos competidores. Tales barreras de entrada se componen principalmente de altos *switching costs* y de fuertes efectos indirectos de red (Katz y Shapiro, 1985; Klemperer, 1987; Farrell y Saloner, 1985). Por lo tanto, si un nuevo entrante quiere “robarse los usuarios” de otra plataforma, debe absorber los *switching costs* (Katz y Shapiro, 1985; Lieberman y Montgomery, 1998; Shapiro y Varian, 1999; Evans y Schmalensee, 2002).

Más allá de lo antedicho, es posible plantear estrategias para desplazar a una plataforma de su posición dominante. Una estrategia factible para lograrlo es buscar la innovación pura, en otras palabras, ofrecer funcionalidades nuevas y disruptivas que generen un valor tan grande para el usuario que justifique los *switching costs* o los costos de *multi-homing*. De acuerdo con Schumpeter (Godin, 2008), innovación consiste en uno de los siguientes cinco fenómenos (Godin, 2008):

1. la introducción de un nuevo bien,

2. la introducción de un nuevo método de producción,
3. la apertura de un nuevo mercado,
4. la conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o bienes manufacturados,
5. la implementación de una nueva forma de organización.

Eisenmann (2007) plantea una estrategia alternativa a la innovación schumpeteriana, conocida como envolvente. Se dice que la plataforma B realiza un ataque envolvente sobre la plataforma A cuando el atacante, la plataforma B, ofrece el mismo servicio que A como parte de un conjunto o kit junto con otro servicio. El efecto buscado es generar un daño a la plataforma A cuando el usuario percibe que la plataforma B le brinda las mismas funcionalidades y más por el mismo precio o a veces inferior. Este tipo de ataque es posible cuando la base de usuarios de dos plataformas se solapan y comparten parte del mercado objetivo.

En algunos casos, el ataque envolvente es posible debido a una posible relación entre el atacante y el atacado. Esta relación puede ser que el atacante ofrece, además de las mismas funcionales que el atacado, complementos, sustitutos débiles o funcionalidades que no tienen relación entre sí (Eisenmann y cols., 2007). Un caso de estudio de ataque envolvente es el de los teléfonos celulares y los reproductores de música. Ambos fueron evolucionando hasta “converger” en dispositivos móviles que tienen la funcionalidad de reproductores de música, video, cámaras de fotos, etc.

Según Eisenmann (2006), la empresa que es atacada posee varias estrategias o formas de defenderse. En primer lugar, es posible cambiar el modelo de negocios: si el atacante está capturando usuarios con los cual la empresa sustenta sus operaciones, es imperioso que el atacado intente establecer barreras de entrada y/o formas alternativas de mantener su negocio. La segunda opción, según Eisenmann, es hacer alianzas con jugadores más grandes y complementarios para ofrecer productos en conjunto al cliente que actúen como mecanismos de retención.

## 2.2. Marketing

Uno de los factores claves para hacer crecer la audiencia de una plataforma multilateral es escoger una adecuada estrategia de marketing que acompañe el desarrollo del producto. En esta sección, se realiza una breve revisión de los conceptos de marketing relacionados con las plataformas multilaterales, partiendo de las etapas del marketing visualizadas

por Kotler (2010) hasta las diversas estrategias de comunicación online para dichas plataformas.

### 2.2.1. Los tres estadios del marketing

A lo largo del tiempo, las sociedades han evolucionado así como su actitud hacia las marcas y corporaciones. En este sentido Philip Kotler (2010) en su libro *marketing 3.0* afirma que estamos atestiguando una nueva forma de hacer marketing. Kotler sostiene que el marketing ha experimentado varios cambios y ha transcurrido por tres estadios o etapas que reciben los nombres de 1.0, 2.0 y 3.0.

El marketing 1.0 estaba centrado en el producto y su objetivo era estandarizar y escalar las producciones a fin de hacerlos accesibles a todos los usuarios. Entre los productos insignias podemos destacar los autos de Henry Ford. El marketing 2.0 aparece en la era de la información y pasa de estar centrado en el producto a enfocarse en el consumidor. El producto es definido por el usuario y el lema que se alza entre las marcas y corporaciones es “el cliente es el rey”. Finalmente, Kotler (2010) argumenta que actualmente nos encontramos frente al marketing 3.0, donde las decisiones de los consumidores son impulsadas por los valores, por lo tanto las marcas deben lograr un acercamiento ya no como simples consumidores sino como seres humanos con mentes, corazón y espíritu.

Según Kotler (2010), hoy en día la mayoría de las empresas y marcas hacen marketing 1.0, algunas pocas 2.0 y casi ninguna realiza marketing 3.0. Las tres principales fuerzas o razones con las cuales Kotler (2010) identifica a la nueva era del marketing 3.0 son: la era de la participación, la era de la globalización y la era de la sociedad creativa. A continuación se explican brevemente cada una de ellas.

La era de la participación se encuentra caracterizada por la presencia de computadoras de bajo costo, dispositivos móviles y una mayor accesibilidad a Internet, hace posible una sociedad mucho más conectada. Según Scott McNealy, co-fundador de Sun Microsystems, nos encontramos en una era de la participación donde es posible encontrar dos tipos de social media. Primero, la social media expresiva (blogs, redes sociales y YouTube, por ejemplo) y la social media colaborativa como Wikipedia y Rotten Tomatoes, entre otros. El poder de la social media es tan grande que un usuario o escritor de un blog o un usuario de Twitter puede disuadir a varios consumidores de utilizar una marca. Una consecuencia de la era de la participación, en especial de la social media, es que los gerentes de marketing de las empresas ya no tienen el poder de la marca, ahora ese poder es compartido con el usuario.

Otras formas de participación que Kotler destaca son las de co-creación. Existen numerosas empresas que recurren a los consumidores para co-crear no sólo sus productos sino también la forma de comunicarlos. Dos ejemplo de interés son los productos co-creados de P&G y la campaña co-creada con usuarios de la marca Doritos.

La era de la participación se caracteriza por consumidores más empoderados, con un poder que nace de la conexión que existe entre ellos y la información accesible que poseen acerca de los diversos temas. Los consumidores ya no son receptores pasivos sino, por el contrario, desean dar retroalimentación a las marcas y exigen ser escuchados.

La era de la globalización fue guiada en gran medida por la tecnología que produce un derrumbamiento de las fronteras. En su libro *The World is Flat*, Thomas Friedman asegura que actualmente se vive en un mundo sin fronteras. Kloter (2010) afirma que dicha globalización produce paradojas que afectan a los ciudadanos alrededor del mundo. Los ciudadanos / consumidores están sometidos al estrés de tener que ser globales y a la frustración de no ser capaces de resolver las paradojas creadas por la globalización. En este contexto, surgen las marcas culturales que deben resolver con éxito dichas paradojas para ser elegidas por los consumidores. En este sentido, con el objetivo de desarrollar campañas culturales, los encargados de campañas de marketing deben comprender y tener la sensibilidad para detectar nuevas paradojas en el mundo y tratar de accionar contra ellas. Las compañías que hacen marketing 3.0 deben entender las problemáticas relacionadas con los individuos y las comunidades y centrarlas sus negocios consecuentemente.

La tercera fuerza identificada por Kotler está comprendida dentro de la era de la sociedad creativa. Los miembros de esta sociedad se distinguen por trabajar en sectores creativos. Como resultado del crecimiento de las sociedades creativas, los consumidores ya no buscan productos y servicios que satisfagan sus necesidades sino que impacten también en su lado espiritual.

En la clasificación anterior, Kotler muestra, entre otras cosas, cómo la forma de hacer negocios se ha complejizado a lo largo del tiempo. El poder de decisión sobre el producto pasó de estar en completo control de las empresas para ser compartido con usuarios con deseos y expectativas nuevas y cambiantes.

### **2.2.2. Estrategias de Marketing**

Como se explicó en la sección anterior, la disciplina del marketing ha avanzado y se ha complejizado a lo largo del tiempo. Actualmente con el objetivo de comunicar adecuadamente el producto o servicio al mercado objetivo se debe planear y llevar a cabo una

estrategia integral de marketing, con el objetivo final de producir un incremento en la ventas y lograr la sustentabilidad de la compañía. La estrategia de marketing de una compañía debe orquestrar aspectos como la elección del mercado objetivo, facilitar técnicas de segmentación de mercado y permitir elegir el canal de comunicación adecuado, por mencionar algunas de sus funciones principales.

Con el paso del tiempo y gracias a los avances tecnológicos, se han abierto nuevos canales que permiten a las marcas encontrar a sus potenciales clientes. La publicidad en medios tradicionales ya no tiene el mismo efecto que poseía en décadas pasadas. En este sentido un estudio realizado en 2001 mostró que el 81 % de los espectadores de televisión evitaban las publicidades (Tse y Lee, 2001).

A continuación, analizaré las estrategias que deben ser implementadas por una plataforma multilateral con presencia online, con especial foco en Online Marketing o marketing en medios digitales.

### 2.2.3. Marketing Online

El mundo online es un nuevo canal de comunicación. Si bien la *World Wide Web* existe desde los comienzos de la década de los 90s (Berners-Lee, 1989), no fue hasta mediados de la primera década de este siglo que la misma se convirtió en un canal de comunicación masiva y de expresión, gracias al surgimiento de las plataformas de búsqueda como Google, las redes sociales online como Facebook y Twitter, y los sitios de distribución de contenido propio como YouTube. Esto trajo como consecuencia un empoderamiento de los usuarios alrededor del mundo, dado que permite una nueva forma de comunicación entre ellos. Hoy en día se observa que los consumidores se vuelcan de forma masiva a Internet antes de realizar cualquier tipo de transacción desde grandes compras como una nueva casa, automóviles o muebles, hasta medianas y pequeñas como ropa o productos de limpieza. Con la aparición de este poderoso canal, las organizaciones comenzaron a reestructurar sus estrategias de marketing para aprovechar los beneficios de esta nueva forma de comunicación.

#### 2.2.3.1. Ciclo de vida de un cliente online

Uno de los conceptos que deben tener en claro los fundadores y dueños de *start-ups* o los gerentes de marketing de compañías de internet, es el ciclo de vida de un consumidor online. Según Dave McClure (2007), existen cinco etapas en el proceso de vinculación de un cliente con un sitio web o plataforma online.

- **Adquisición:** Los usuarios son atraídos al sitio por varios canales. Dichos canales pueden aprovechar técnicas de marketing online como por ejemplo SEO, SEM, email, redes sociales, *widgets*, aplicaciones, etc. como tradicionales (i.e.: publicidades en medios tradicionales). Con el objetivo de elegir un canal para hacer foco es vital determinar cuáles tienen un alto volumen de usuarios, cuáles son de bajo costo y por último, cuál tiene la mejor conversión.
- **Activación:** Los usuarios disfrutan su primera visita a la plataforma porque tienen una primera experiencia satisfactoria en la misma. Este punto es clave ya que si un usuario visita una plataforma y no logra comprender qué hacer o la utilidad de la misma, rara vez regresará. Una forma de lograr una primer experiencia satisfactoria es diseñarla mediante reglas de usabilidad como así también con la técnica de A/B test.
- **Retención:** Los usuarios regresan al sitio y lo visitan múltiples veces. Para lograrlo, los usuarios deben “recordar” la existencia del sitio. Para lograrlo, la plataforma les debe enviar emails y notificaciones, que podrían estar sujetas a eventos (visitas al perfil, nuevas fotos, etc.). Además el sitio puede utilizar otras técnicas como el envío de boletines informativos o emails periódicos cuando los usuarios permanecen inactivos.
- **Referencia:** Los usuarios deben amar el producto lo suficiente como para compartirlo y recomendárselo a sus amigos. Desde el sitio se debe alentar a que los usuarios compartan y recomienden el sitio solo luego de tener una buena experiencia en el mismo.
- **Ingresos:** los usuarios deben monetizar en el sitio de alguna forma. Esto depende únicamente de la dinámica y el modelo de negocio de la plataforma / sitio online.

En la figura número 2.2 se puede apreciar el marco de trabajo al cual Dave McClure (2007) bautizó como AARRR, un nombre dado por las iniciales de las fases involucradas.

Una vez elegidos los canales por donde ejecutar la estrategia de marketing online, el siguiente paso, según McClure, es establecer métricas y realizar un monitoreo constante de las mismas. Las mediciones tienen como objetivo conocer la performance de los canales y las estrategia de comunicación para detectar las más convenientes para atraer usuarios a la plataforma y así iterar sobre ella.

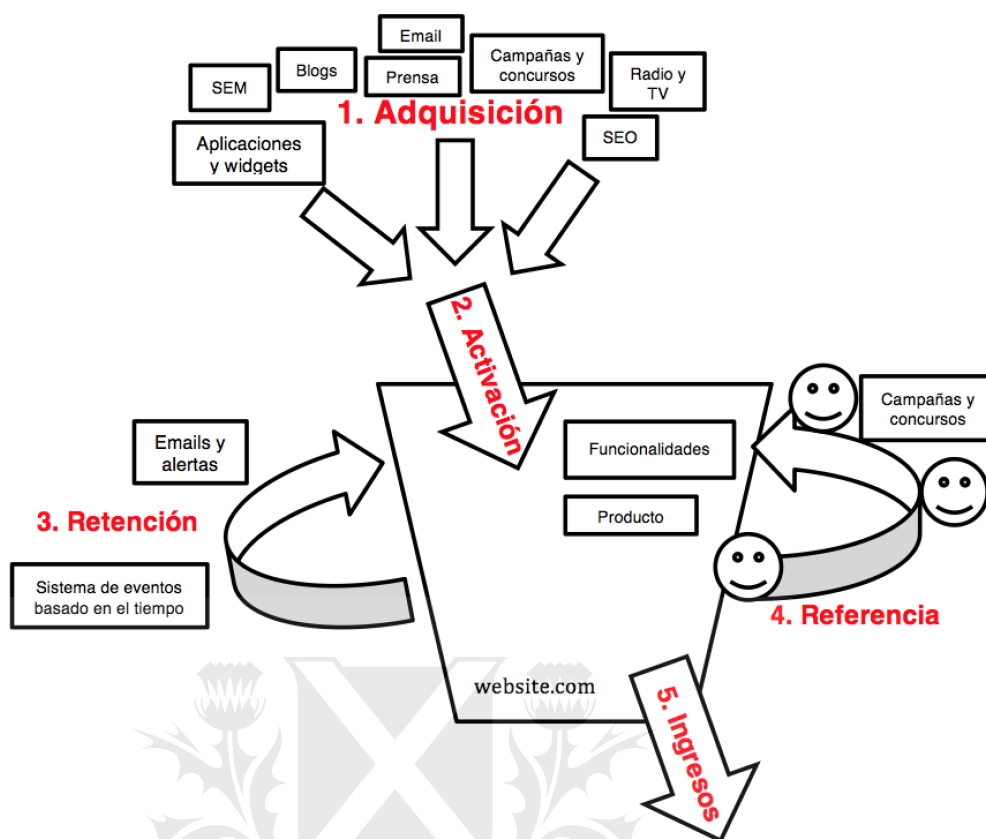


FIGURA 2.2: Ciclo de vida de un cliente online (McClure, 2007)

### Optimización en motores de búsqueda (SEO)

Más conocido por sus siglas en inglés como SEO (Search Engine Optimization), es el proceso de incrementar el número de visitantes de un sitio web mediante el posicionamiento en los resultados de los motores de búsqueda. Cuanto más alto el sitio web es posicionado en las búsquedas de un motor de búsqueda, mayor es la probabilidad de que los usuarios visiten el sitio web (Enge, Spencer, Stricchiola, y Fishkin, 2012). El SEO se torna vital como estrategia de marketing para lograr la sustentabilidad de un sitio web debido a que los resultados de los motores de búsqueda son una de las puertas de entrada al sitio. El SEO es una de las técnicas más importantes en la fase de adquisición y atracción de usuarios al sitio. Además de ser una fuente de tráfico relevante para un sitio web, la visibilidad en los motores de búsqueda genera un efecto de respaldo sobre la calidad y relevancia del contenido.

Es destacable que, en la actualidad, Google posee el 64.4 % del mercado de búsquedas en Internet (ComScore, 2015a), siendo la opción de preferencia para realizar SEO. Google utiliza un algoritmo llamado PageRank para determinar la relevancia de un sitio web, creado por sus fundadores, Larry Page y Sergey Brin (1998), durante sus años de estudiantes en Stanford. Con el objetivo de entregar resultados relevantes, Google mejora y



modifica sus algoritmos constantemente, manteniendo en secreto las métricas específicas y los patrones que utiliza. Más allá de lo antedicho, existen buenas prácticas (Enge y cols., 2012) para lograr un mejor posicionamiento, a saber:

- **Desarrollar un sitio SEO-amigable:** Consiste en desarrollar un sitio que sea capaz de ser entendido por los robots de los motores de búsqueda y es el primer paso para que el contenido sea indexado y aparezca en los resultados de búsqueda. Los robots de los buscadores son programas de software que relevan el sitio y es responsabilidad de los dueños de los contenidos la generación de un sitio que se ajuste a los formatos y buenas prácticas propuestas por los motores de búsqueda. Los desarrolladores pueden crear mapas del sitio web en formato XML y armar una estructura lógica de manera que las páginas sean accesibles mediante links desde otras paginas. Adicionalmente, resulta de interés armar una estructura de dominios poniendo los campos más relevantes en la URL.
- **Crear contenido de calidad y único que tenga enlaces a nuestro sitio:** Mientras más sitios hagan referencia al propio, mayor será su relevancia. Más aún, si el sitio referenciador goza de buen posicionamiento en el buscador como un diario online, mayor peso tendrá en los resultados de búsqueda.

Las dos medidas anteriormente descriptas son apenas una minúscula introducción a las técnicas que los programadores y el personal del área de marketing pueden realizar para mejorar el posicionamiento en los motores de búsqueda.

### Marketing en motores de búsqueda (SEM)

El marketing en motores de búsqueda, por su siglas en inglés SEM (Search Engine Marketing), es una forma de publicidad online donde los anunciantes pagan a los motores de búsqueda para colocar anuncios que aparecen en los resultados de búsqueda según un grupo palabras clave (Skiera, Eckert, y Hinz, 2010). Al igual que el SEO, el SEM es un canal de adquisición de usuarios.

Los motores de búsqueda no suelen mezclar los resultados orgánicos con los resultados patrocinados. En el caso de Google Adwords (2015), los anuncios patrocinados se encuentran antes del listado de resultados orgánicos o bien en el margen derecho y se presentan con una pequeña leyenda identificando al enlace como patrocinado. En la figura 2.3 se puede observar un ejemplo de este mecanismo.



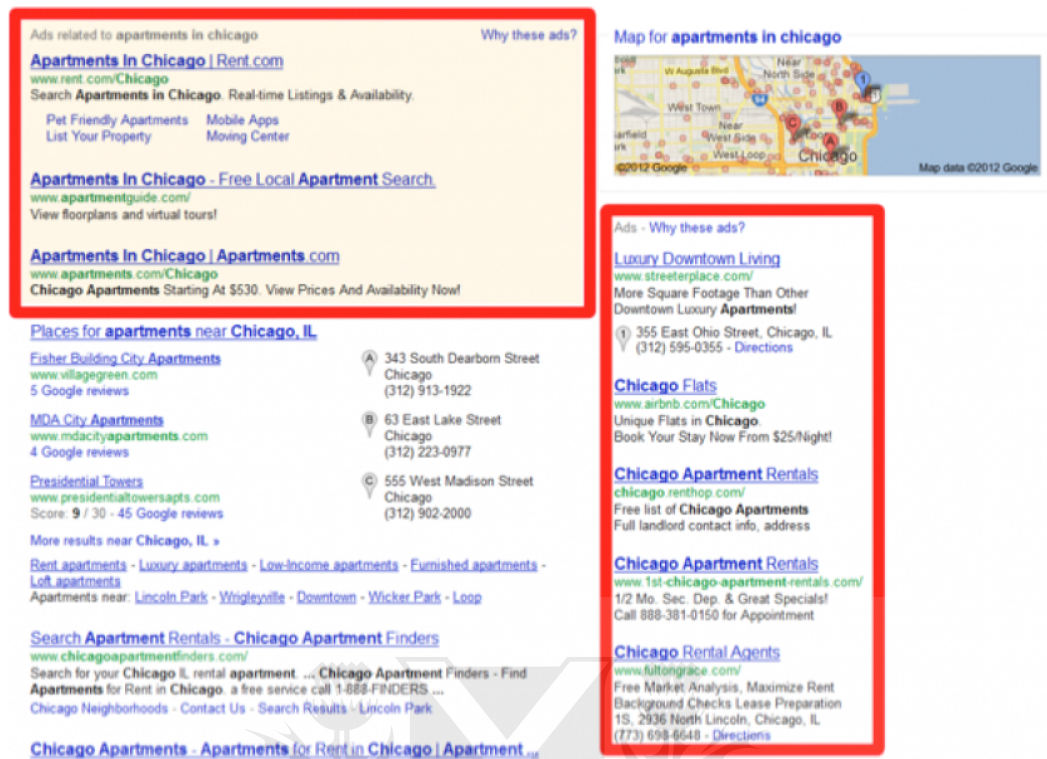


FIGURA 2.3: Resultados de búsqueda patrocinados (en rojo) vs. orgánicos.

Es importante notar la diferencia entre SEO y SEM. En el caso de SEO, se busca llegar a la cima de la lista de resultados orgánicos mediante la implementación de estrategias de índole técnicas y optimizando el contenido del sitio. En cambio, en el caso de SEM el vendedor paga a los motores de búsqueda para que el sitio sea publicado en la sección de resultados patrocinados.

Cuando los anunciantes desean publicar en un motor de búsqueda, deben generar lo que se conoce como campaña. Para cada campaña se debe establecer el monto máximo que se quiere pagar por clic en el anuncio y definir las palabras claves asociadas al anuncio. Cuando el usuario del motor de búsqueda ejecuta una consulta, automáticamente se realiza una subasta entre todos los anunciantes que eligieron las mismas palabras clave para determinar la relevancia. De esta forma, cada anunciante paga en la subasta como máximo lo que estableció en el costo máximo por clic (Google Adwords, 2015). Adicionalmente, es posible establecer otras variables para regular la exposición de anuncios según posición geográfica o plataforma de contenido (por ejemplo, YouTube). Se estima que se destinan alrededor del 50 % de todos los gastos realizados en online marketing en SEO como SEM (Interactive Advertising Bureau, 2010), dejando en evidencia la importancia de los motores de búsqueda como herramientas de marketing online (Rangaswamy, Giles, y Seres, 2009).

## Marketing en social media

De manera similar al SEM, las principales redes sociales también ofrecen la posibilidad de publicitar. Plataformas como Facebook, Twitter, LinkedIn y otros permiten a los publicistas colocar avisos para que sean vistos por los usuarios y facilitan a las marcas la presencia en sus redes. En el caso de Facebook, las marcas se deben crear un tipo de cuenta especial llamada Página que los usuarios pueden seguir dentro de la red para recibir sus actualizaciones.

Un estudio presentado por McKinsey (2012) pone de relieve la importancia para las marcas de estar donde se encuentran sus usuarios y deja evidencia de un 39 % de las compañías encuestadas que utilizaban en 2012 algún servicio de social media. Dado que los usuarios pasan por varias etapas para realizar una transacción, las marcas deben llegar a los usuarios en los momentos adecuados para influenciar su hábito de compra. La Social Media permite acercar las marcas a los usuarios en todas las fases de la compra, desde la pre-compra cuando están ponderando marcas y opciones hasta la post-compra, cuando necesitan atención al clientes.

La principal ventaja que posee el marketing en social media sobre el marketing en motores de búsqueda es que las redes sociales recolectan más información de los usuarios que los motores de búsqueda, permitiendo al publicista realizar una segmentación de mayor precisión sobre la audiencia objetivo de su campaña. En este sentido, la primera decisión que hay que tomar si se opta por utilizar social media es cuál de las redes se va a utilizar o priorizar. Esto depende estrictamente del público al cual se le quiere transmitir el mensaje. Un estudio de enero del 2014 afirma que el 71 % de los adultos que se encuentra online utiliza Facebook, mientras que solo un 23 % de ellos utiliza Twitter (Pew Research Center, 2014).

En el caso de Facebook, se debe elegir si se desea especificar varios parámetros, como por ejemplo el presupuesto diario o el presupuesto total de la campaña. Adicionalmente, se debe elegir el tipo de presupuesto, si quiere pagar por clic o por impresión. Finalmente, es posible escoger el tipo y las características de la audiencia a considerar. En la figura número 2.4 se puede observar como se visualizan las publicidades en la plataforma Facebook (2015a, 2015b).

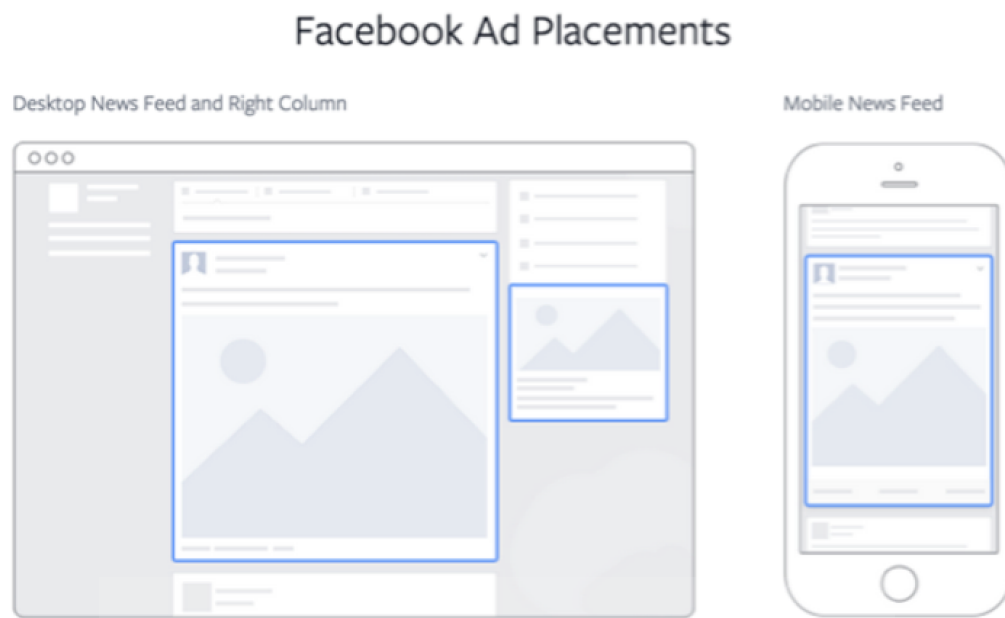


FIGURA 2.4: Posicionamiento de publicidad en la plataforma Facebook (2015b).

### Marketing vía email

El marketing utilizando email es tanto un canal de adquisición como de retención de usuarios. Como estrategia de adquisición, los sitios arman boletines de noticias a los cuales los usuarios se pueden subscribir para recibir información periódicamente. Los boletines de noticias contienen enlaces al sitio que se está promocionando. Adicionalmente, los emails sirven como medio para informar al usuario sobre eventos que suceden en la plataforma. De esta forma, se alienta a los usuarios a volver al sitio, logrando una mayor tasa de retención. En este sentido se debe crear un mapa de interacción de cada tipo de usuario con la plataforma. Este mapa debe incluir la definición de la audiencia y el tiempo y momentos en que los usuarios deben ser contactados. Por ejemplo en el caso de Facebook, a los usuarios que recién se registran en el sitio se les debe informar cuando sus amigos subieron fotos de él o cuando reciben el primer *like* en alguna publicación. Por el contrario, el usuario activo que ya posee varios años de antigüedad en la plataforma, no es necesario informarle detalles de lo que sucede en ella por que ya tiene el hábito de visitar el sitio periódicamente. La forma tradicional de avisarle al usuario es por medio de un email. Sin embargo hoy en día, si el usuario posee la aplicación instalada en su celular, la forma mas fácil es por medio de una notificación.

Generalmente se piensa al email como algo sencillo de instrumentar, pero posee sus grandes retos particulares. Cuando se diseña un email, se debe tener en cuenta diversos factores técnicos, como por ejemplo en que dispositivo va a ser abierto el email, evitar

que el mismo sea considerado como SPAM por los servidores de email, medir la buena recepción que posee el contenido del mismo, etc. (MailChimp, 2015)

#### 2.2.4. Marketing viral

Se define como viral marketing al conjunto de técnicas que utilizan redes sociales y a otras formas de comunicación para incrementar el conocimiento de una marca entre un grupo de personas. El marketing viral tiene como objetivo la transmisión de un mensaje en una población de forma similar a la que se transmite un virus, en donde cada persona se lo transmite a sus contactos (Howard, 2005). Se trata de una opción frecuentemente más lucrativa para los publicistas ya que aprovecha la información proveniente de la exposición gratuita de las redes sociales. Los anunciantes preparan el contenido de la campaña y lo publicitan en las redes sociales utilizando técnicas para que se propague de forma viral a los usuarios y sus contactos. Por ejemplo, si un video online es ampliamente compartido a través de redes sociales, terminará alcanzando una audiencia mayor y más específica que una publicidad de televisión. Asimismo, el “marketing viral” ayuda a que las personas generen más empatía con las marcas ya que el mensaje proviene de un amigo o conocido en la red social (Teixeira y Caverly, 2012).

En su libro *The Viral Loop*, Adam L. Penenberg (2009) explica que el verdadero secreto del marketing viral es crear un producto tan bueno que sus usuarios lo compartan naturalmente con sus contactos, generando nuevos usuarios que, a su vez, también lo compartan. Este compartimiento puede apreciarse en plataformas online como Facebook donde un usuario comparte contenido y, si sus amigos lo desean ver, deben contar con una cuenta en la red social. Estos productos según Penenberg, se conocen como redes virales.

Desde punto de vista de una campaña de marketing viral, es el contenido de la campaña lo que los usuarios comparten. Incluso los productos o servicios que no poseen una componente viral en sí mismo pueden propagarse de forma viral por las redes sociales. Un ejemplo de este fenómeno es el caso de las golosinas Mentos. En el año 2006, fue publicado un video donde se recreaban la fuente del casino de las Vegas Bellagio utilizando Mentos y Diet Coke. El video se *viralizó* en las redes sociales y generó una exposición sin precedentes, con más 20 millones de reproducciones y generando más de 10.000 videos similares. Se estima que Mentos obtuvo beneficios equivalentes a 10 millones de dólares en marketing gracias al video mencionado (Penenberg, 2009).

Según Kelsey Libert (2014), es necesario entender las emociones humanas del mercado objetivo para generar una campaña de marketing que se propague de forma viral. Un estudio realizado por Libert evidenció que las personas reaccionan de forma diferente al

contenido online dependiendo de su edad y sexo. Por ejemplo, las personas de entre 18-24 años muestran una sensibilidad menor por las emociones positivas que los miembros pertenecientes a la franja de 25-34 años. El mismo estudio postula que tanto las personas pertenecientes a los grupos de 18-24 y 25-34 años muestran menores sentimiento de interés y anticipación de hechos que otros grupos como los 45-54 años. Una posible explicación es que los jóvenes están más tiempo expuestos al contenido online y son más “inmunes” a las emociones presentes en el contenido en Internet. Adicionalmente, se encontraron diferencias entre las respuesta de hombres y mujeres. Del estudio de Libert se desprende que las mujeres experimentan una mayor sensación de sorpresa y los hombres una mayor sensación disfrute ante las imágenes que se consideran virales.

#### 2.2.4.1. Modelo propuesto para entender el marketing viral

Según Alex Schultz (2014), una de las mejoras herramientas para entender el marketing viral es hacer uso del modelo que le presentó Sean Parker cuando ingresó a Facebook. Tal modelo invita a las personas a pensar sobre el potencial viral de un producto basándose en tres pilares:

- **Carga útil (Payload):** Cuántas personas se puede alcanzar con cada ráfaga viral.
- **Frecuencia:** Cuántas veces le llega el mensaje a una persona.
- **Tasa de conversión:** Cantidad total de nuevos usuarios / cantidad total que recibieron el mensaje.

El caso de Hotmail puede ser referenciado como un ejemplo de este modelo. En su libro *Viral Loop*, Adam Penenberg relata cómo Hotmail utilizó marketing viral para dar a conocer su producto a muy bajo costo (Penenberg, 2009). En 1995, Sabeer Bathia y su socio Jack Smith visitaron fondos de inversión presentando un producto llamado JavaSoft, un set de herramientas para desarrolladores que incluía un webmail. Juvertson, del fondo de inversión DFJ, les aconsejó que sólo se enfocaran en dicho servicio. Una vez que DFJ invirtió en JavaSoft, renombrado en 1996 como Hotmail, Tim Draper sugirió que una forma eficiente de hacer publicidad era colocar al final de cada email un mensaje. Dicho mensaje debía decir *“P.S.: I Love you. Get your free email at Hotmail.”* Luego de varias discusiones con los fundadores de Hotmail, Draper cortó el mensaje a: *“Get your free email at Hotmail”*. El crecimiento fue inmediato y comenzaron a registrarse más de 3000 usuarios por día. Por usar Hotmail, cada usuario se convirtió en un vendedor del servicio.

Analizando el caso de Hotmail con el modelo de Parker, se puede apreciar que la carga útil es reducida dado que un usuario no enviaba muchos emails nuevos por día por entonces pero la frecuencia es alta dado que un usuario recibe el mismo mensaje de todos sus contactos que ya tienen Hotmail. Finalmente debido a que el servicio ofrecido por Hotmail era muy bueno y le daba valor al usuario final, la tasa de conversión fue alta.

### 2.3. Discusión

Los enfoques planteados se complementan entre sí para crear un marco más completo que permite un diseño dinámico de la plataforma que se va moldeando de acuerdo a las respuestas que recibe del entorno. Es destacable el papel principal que el marketing juega en las plataformas multilaterales, sirviendo como una herramienta clave para resolver el problema de huevo y la gallina. Los líderes de la plataforma deben realizar primero la compleja tarea de definir los detalles arquitectónicos comenzando por la definición de cuántos y cuáles son los lados o grupos que interactuarán, la política de precios que se utilizará y qué lado estará subvencionado y qué lado pagará, por mencionar tres puntos fundamentales. Posteriormente, se debe definir qué estrategia(s) de entrada al mercado objetivo usará(n). Para llevar a cabo esta tarea, el propietario de la plataforma debe especificar detalladamente el perfil del usuario que pertenece al mercado de destino. Una vez obtenidos todos los perfiles de usuarios objetivos, las herramientas de marketing online entran en juego.

Ya sea mediante técnicas de posicionamiento en motores de búsqueda (SEO y SEM) o el uso de herramientas de redes sociales (Social Media Marketing), el objetivo debe ser transmitir eficazmente la existencia de la plataforma, eventualmente complementada con canales de adquisición tradicionales, como la publicidad en la radio y la televisión. Sin embargo, deben tenerse en cuenta las limitaciones de los medios tradicionales y la dificultad para medir su eficacia y especificar el perfil de usuario de destino. Adicionalmente, el presupuesto necesario para llevar a cabo la publicidad tradicional suele ser mayor. En las etapas tempranas de la vida de una plataforma, las herramientas de marketing online presentan amplios beneficios cuando el mercado objetivo está conformado por individuos conectados a Internet.

Respecto a las campañas de marketing viral el propietario o administrador de la plataforma debe esperar hasta que el producto haya alcanzado una calidad aceptable y sea capaz de proporcionar una experiencia de usuario adecuada. Esto es muy importante debido a que cuanto mejor sea el producto, más rápido se va a propagar de forma viral (y por lo tanto será económicamente más eficiente), ya que cada usuario se convierte en

un embajador de la plataforma. Sin embargo, si una gran masa de usuarios tiene una mala experiencia, van a criticar el producto y los esfuerzos de marketing habrán sido en vano.



Universidad de  
**SanAndrés**



## Capítulo 3

# Mercado de la belleza

El presente capítulo tiene por objetivo ofrecer una perspectiva del mercado actual de la belleza. En primer lugar, se brinda una rápida revisión de la historia de la industria para luego realizar un análisis de las empresas más relevantes de la industria. Finalmente, se estudian las propuestas online de los mayores jugadores grandes junto a las nuevas plataformas en Internet.

### 3.1. Historia

A continuación, se realiza un repaso por los orígenes de la industria señalando los principales hitos. Como bibliografía principal se hace uso del libro *“Beauty Imagined: A History of the Global Beauty Industry”* escrito por Geoffrey Jones (2011) que realiza un exhaustivo recorrido por la historia de la industria en cuestión

#### 3.1.1. La industria del perfume

Las raíces de la industria se remontan a la época de los emperadores romanos, los cuales se dicen que dormían y se bañaban en aromas. Luego de la caída del imperio romano en el año 476 y el advenimiento de la edad media, el conocimiento de las fragancias sobrevivió, en gran medida, gracias a las civilizaciones islámicas. Años más tarde durante las cruzadas, el conocimiento junto a nuevas técnicas de destilación regresaron a Europa y fue en Venecia donde se concentró el desarrollo de esta industria. Esta ciudad brindaba acceso a rutas comerciales del mar mediterráneo como así también una gran industria del vidrio, un elemento clave para el proceso de destilación.



En sus comienzos, la perfumería y la farmacia no eran dos profesiones muy diferenciadas. En el siglo XIV, los médicos creían que la peste negra era causada por un olor y que podía ser contrarrestada oliendo cinamon, rosas y almizcle. Este mundo de brujas, químicos y artesanos forma parte de la era preindustrial de la industria del perfume. Posteriormente, a mediados del siglo diecisiete, el centro de intercambio de perfumes tuvo su epicentro en Francia, donde se posicionó como un producto exclusivo de los aristócratas de la corte, que lo aplicaban a sus ropas y objetos. Hacia la primera mitad del siglo diecinueve la industria sufrió un crecimiento sin precedentes y en apenas sesenta años, se duplicó la cantidad de perfumeros. En este período, se produjo el nacimiento de empresas de perfumes cerca de los puertos y la industria estadounidense tiene su inicio en ciudades como Nueva York. Los emprendedores de esta época no solo tienen conocimiento de las fragancias sino un claro interés en su desarrollo comercial. Entre los emprendedores más importantes se destacan a Antoine Chiris que funda Chiris en 1768, François Pascal Guerlain que abre su local en París en el año 1828 y por último a Eugene Rimmel que en 1834 hace la apertura de un local en Londres.

Adicionalmente el período mencionado se caracterizó por el desarrollo de patrones de aroma sintéticos, ocasionando la creación de perfumes de variada intensidad y un fenómeno cultural de diferenciación de los perfumes según el sexo del cliente. Cuando las personas empezaron a higienizarse más, una parte de los hombres dejaron de utilizar perfumes y lo reemplazaron por jabón y agua de colonia. Las mujeres se inclinaron por los aromas florales dulces mientras que los hombres preferían los aromas cortantes.

El sentido más comercial de los emprendedores de esta época se puede ver por ejemplo en el caso de Rimmel que emplea varias técnicas innovadoras de marketing. Por ejemplo, es uno de los primeros en publicar catálogos para la venta de productos por correo y realizar publicidades en programas de teatro. Rimmel percibió que el diseño era un elemento fundamental para aumentar el valor del producto y le encargó a un litógrafo francés el diseño de sus botellas.

A principios del siglo veinte, París afianza su posición global como el centro de lujo, bellezas y joyas. Como resultado, los perfumistas de todas partes del mundo nombran a sus creaciones como barrios franceses.

### **3.1.2. La industria del corte de pelo**

Según Jones, históricamente las mujeres casadas tanto del mundo occidental como del oriental cubrían sus cabellos. Por lo tanto, a diferencia de la industria del perfume, el cuidado del cabello se mantenía en la esfera de la vida privada de las mujeres. En efecto, los hombres europeos tenían lugares públicos llamados barberías cortarse el pelo pero

no había un lugar público similar para las mujeres de ninguna clase social. Al igual que en el caso de la industria del perfume, fue la corte de Luis XIV que empleó por primera vez a un estilista para crear estilos de moda a los miembros de la corte. A mediados del siglo XIX, la clase media tomó como ejemplo a los aristócratas, generando un aumento de la demanda de estilistas. La española Eugenie de Montijo, casada más tarde con el emperador francés Napoleón III, se volvió una de las primeras celebridades de la moda global.

Años más tarde, Hans Schwarzkopf abrió en 1898 una pequeña droguería en Berlín y en 1903, lanzó un shampoo en polvo en respuesta a las solicitudes de sus compradores. Este producto se popularizó gracias al boca en boca de los clientes. El producto de Schwarzkopf creció rápidamente y lo comercializó en diferentes lugares de Europa.

Otra práctica relacionada con la industria del pelo es la de la tintura. Hasta ese entonces, las mujeres utilizaban sus propias técnicas para mantener el pelo como la aplicación de jabones alcalinos. Otro químico, Eugene Schueller, inventó en 1907 la primera fórmula para pintar el cabello de forma segura y en ese mismo año, registró dos marcas: Noit et Or y L'Aureale. El año siguiente cambió el nombre por L'Oreal. Finalmente, junto a un socio que aportó el capital fundó la compañía en 1909. Además de su producto, lo revolucionario de Schueller era su estrategia de comunicación. Cuando lanzó su producto creó un boletín informativo para los peluqueros. En 1910, abrió una escuela y una sala de demostración para peluqueros. La estrategia de establecer relaciones estrechas con los peluqueros y salones le sirvió para expandir rápidamente su producto. Para 1914, sus productos habían llegado a Holanda, Italia y Austria.

A pesar de ser visionarios para su época, los empresarios europeos no vieron la potencialidad de expandir su negocio fuera de Europa, dejando así una gran oportunidad para clientes de origen africano con cabellos con otras características. En consecuencia, el mercado del cabello africano se volvió un área fértil para emprendedores afroamericanos como Annie Malone y Madam C J Walker que construyeron negocios de mayor tamaño que algunos de sus pares europeos antes de 1914. Malone desarrolló productos para el pelo a base de clara de huevo mientras que Walker creó otros contra la caída del pelo. Debido a que las comunidades afroamericanas vivían atomizadas, la estrategia que adoptaron ambas emprendedoras fue la venta puerta a puerta.

### **3.2. Mercado de la belleza en la actualidad**

Mucho tiempo ha pasado desde los primeros baños en aromas de los emperadores romanos y los mercados han evolucionado en complejidad y dimensión. Un ejemplo claro

se puede observar en la dimensión de 25.5 billones de dólares que poseía el mercado de venta de productos de belleza en 1989 en Estados Unidos y compararlo contra los 52 billones de dólares que poseía en el año 2008 (Jones, 2011). Tal crecimiento abismal no se ha producido solamente en Estados Unidos, sino que fue generalizado y a escala global. Por ejemplo, Francia pasó de 5.8 billones de dólares en 1989 a 16.2 billones de dólares mientras que China evolucionó de un pequeño tamaño de mercado de 2.5 billones de dólares en 1994 a 17.7 billones de dólares en 2008 (Jones, 2011).

Los principales jugadores en esta industria son la estadounidense Procter & Gamble, Unilever y Colgate y la francesa L'Oreal. Todas estas empresas son caracterizadas por crear productos en una o varias verticales dentro del mundo de la belleza. Algunas categorías pueden ser cuidado para el bebé, color, fragancias, cuidado del cabello entre otras. El cuadro 3.1 describe el escenario completo de las empresas de venta de productos de belleza al año 2008 (Jones, 2011).

### 3.2.1. Iniciativas tecnológicas de los gigantes de belleza

En la actualidad, los dispositivos tecnológicos no sólo forman parte de la vida diaria de las personas sino que modifican y participan activamente en las cadenas de valor de diversas industrias. Como resultado, las vuelven más eficientes y sirven como ventaja competitiva frente a jugadores consolidados en el mercado. En consecuencia, resulta importante conocer cuál es la presencia virtual de las mayores compañías. A continuación, se analizarán tres empresas clave del mercado en cuestión.

Empezando por la estadounidense Procter & Gamble, se puede observar una gran cantidad de sitios web que ofrecen desde la venta de productos tradicionales (por ejemplo, <http://www.pgshop.com/>) en donde el usuario puede acceder a cualquier tipo de producto confeccionado por P&G, hasta plataformas indirectas y orientadas a públicos y segmentos de edades específicos. Este es último caso, mencionaremos a <http://beinggirl.com> que está enfocado en adolescentes y busca posicionar productos entre las mujeres jóvenes. Este sitio está traducido y adaptado a la cultura de diversos países alrededor del mundo, dando cuenta del poder que posee esta marca. Dentro del mundo de la aplicaciones móviles, Procter & Gamble cuenta hoy en día con 60 aplicaciones relacionadas a sus productos (App Annie, 2015c). Una revisión del contenido de las mismas permite observar que la mayoría se especializa en vender productos o brindar soporte a los consumidores sobre el producto más adecuado para cada uno.

En el caso de L'Oreal, se puede observar una actitud y estrategia similar a la de P&G. Esta empresa cuenta con más de 100 aplicaciones (App Annie, 2015b) para dispositivos móviles, entre los cuales se destacan las aplicaciones de compra de productos y las de

		Ingresos del sector Belleza	Ingresos corporati- vos totales	Ingresos por fuera de la region de origen (%)	Categorías de produc- tos
Procter&Gamble	US	26.000	83.503	56	H,T,O,C,S,F
L'Oréal	Francia	24.089	25.831	55	H,F,S,C,BC
Unilever	UK/Neth	16.762	59.672	68	T,H,O,S,C
Colgate- Palmolive	US	9.658	15.330	81	O,T,BC
Estée Lauder	US	7.911	7.911	59	S,C,F,H
Avon	US	7.604	10.690	77	S,C,F,H,T,BC
Beiersdorf	Alemania	7.547	8.793	31	BC,H,T,S,O
Johnson & John- son	US	7.200	63.747	49	S,F,C,T,H
Shiseido	Japon	7.011	7.220	20	T,S,H,C
Kao	Japon	6.267	13.160	15	T,S,H,C
Henkel	Alemania	4.441	20.808	46	H,T,S,O
Chanel	Suicia	4.430	4.430	—	F,C,S
LVMH	France	4.223	25.317	62	F,C,S
Coty	US	4.000	4.000	68	F,C,S,T
Alliance Boots	Suicia	3.084	30.750	—	S,C,T,O,F,H
Natura	Brazil	2.680	2.680	6	S,T,C,F,H,BC
Mary Kay	US	2.600	2.600	39	S,C,F,T
Yves Rocher	Francia	2.340	2.987	23	S,C,F,T
Limited Brands	US	2.060	9.043	7	F,T,C
Amway	US	1.900	7.100	80	C,S,T,H
AnorePacific	Korea	1.840	1.840	45	S,T,F,C,H,O
Oriflame	Suecia	1.761	1.957	92	S,C,T,F
Kosé	Japon	1.719	1.743	—	S,H,T,C,F
Puig Beauty& Fashion Group	España	1.520	1.520	29	F,T,S,C
Clarins	Francia	1.400	1.400	44	S,C,T,F
Alberto-Culver	US	1.359	1.443	40	H,S,T
Revlon	US	1.347	1.347	42	S,C,F,H
Elizabeth Arden	US	1.340	1.340	40	S,F,C
Pierre Fabre	Francia	1.260	2.577	47	S,T,H,O,C
GlaxoSmithKline	UK	1.080	36.528	66	O

BC = cuidados de bebé; F = fragancias; H = cuidado del cabello; O = higiene oral;  
S = cuidado de la piel; T = productos de tocador

CUADRO 3.1: Escenario de la industria de productos de belleza año 2008 (Jones, 2011)

recomendación de productos según las preferencias del usuario (por ejemplo, los colores de la ropa). Asimismo, L'Oreal posee sitios online propios con objetivos similares a los mencionados para P&G.

Finalmente, Unilever cuenta con más de 150 aplicaciones en las tiendas virtuales de todo el mundo (App Annie, 2015d), de las cuales una gran parte no poseen el nombre

de Unilever sino el de una de las tantas marcas que posee la empresa, por ejemplo los desodorante AXE. Al igual que el caso de P&G y L'Oreal, el objetivo de estas aplicaciones siempre es la venta de productos no virtuales.

Luego de estudiar los distintos pasos que han dado las tres empresas más grande del mundo de la belleza, es posible observar varias decisiones y tendencias en común. Todas las aplicaciones son de descarga gratuita y su fin último es ofrecer la adquisición de un producto físico al consumidor. Alternativamente, sus objetivos pueden ser brindar soporte a la decisión del mejor producto a adquirir o bien comunicar la marca y generar presencia virtual. En ninguno de los casos se enfocan en los canales de ingreso que ofrecen las plataformas virtuales, como por ejemplo cobrar por descarga de las aplicaciones o vender productos virtuales dentro de las aplicaciones. El foco es exclusivamente promover y facilitar la venta de sus productos físicos, sin generar valor en áreas en donde las empresas estudiadas no poseen mucha experiencia o que no representa una gran parte de sus ganancias. Resulta destacable la descentralización del desarrollo de las aplicaciones, delegadas a las filiales locales, generando una gran cantidad de publicadores tal como Unilever que cuenta con Unilever Japón como uno de sus principales publicadores .

### **3.2.2. Plataformas multilaterales online dentro del mundo de la belleza**

Además del mercado de productos de belleza, existe un creciente mercado de servicios de belleza. Dentro de esta categoría y ofreciendo servicios de manera tradicional, se pueden encontrar a los clásicos salones de belleza pero también la oferta incluye a spas, centro de bronceado, gimnasios, masajes, etc. En cuanto a la forma de entrega del servicio (*delivery*), es posible encontrar locales de belleza particulares, cadenas de salones de belleza así como profesionales independientes que atienden a domicilio. Cabe destacar que los profesionales independientes han aprovechado formas de comunicación y promoción para generar su propia red de clientes gracias a canales virtuales. Esta red de clientes suele ser generada por el boca en boca y también mediante herramientas de marketing online que proveen las redes sociales como Facebook.

El mundo de los servicios de belleza requiere un análisis en función de las plataformas digitales cuyo objetivo es la creación de un punto de encuentro entre clientes y proveedores de servicios de belleza. Las mismas permiten que los clientes descubran nuevos profesionales y/o salones de belleza previamente desconocidos, además de ofrecer facilidades tales como descuentos y reservas de turnos. Las plataformas online buscan mejorar la experiencia de usuario y realizar de forma más eficiente los procesos de reserva y consumo de dichos servicios. Según los fundadores de dichas compañías, sus principales clientes son mujeres atareadas que se inclinan por opciones digitales para optimizar su tiempo.

A continuación se listan algunos de ejemplos relevantes de empresas enfocadas en este mismo mercado pero en otras regiones del mundo.

- StyleSeat:
  - Región: Estados Unidos.
  - Mercado actual: Múltiples ciudades de Estados Unidos. (CrunchBase, 2015e).
  - Fondos: U\$S 14.9 M (CrunchBase, 2015e).
  - Cantidad de salones: 25.000 estilistas
  - Fundada en: Mayo 2011 (CrunchBase, 2015e).
  - Aplicaciones: iOS y Android (100.000 - 500.000 instalaciones)
- Bucmi:
  - Región: Europa.
  - Mercado actual: cuatro ciudades de España (CrunchBase, 2015c).
  - Fondos: U\$S 1.3 M (CrunchBase, 2015c).
  - Cantidad de salones: 500
  - Fundada en: Mayo 2012 (CrunchBase, 2015c).
  - Aplicaciones: iOS y Android (1.000 - 5.000 instalaciones)
- Wahanda:
  - Región: Europa.
  - Mercado actual: Gran Bretaña, Alemania y Austria (CrunchBase, 2015f).
  - Fondos: U\$S 38 M (CrunchBase, 2015f).
  - Cantidad de salones: 7800
  - Fundada en: Febrero 2008 (CrunchBase, 2015f).
  - Aplicaciones: iOS y Android (10.000 – 50.000 instalaciones)
- Beautified:
  - Región: Estados Unidos.
  - Mercado actual: Múltiples ciudades de Estados Unidos (CrunchBase, 2015a).
  - Fondos: U\$S 1.2 (CrunchBase, 2015a).
  - Cantidad de salones: N/D
  - Fundada en: Julio 2012 (CrunchBase, 2015a).
  - Aplicaciones: iOS

- BeautyBooked:
  - Región: Estados Unidos.
  - Mercado actual: Múltiples ciudades de Estados Unidos (CrunchBase, 2015b).
  - Fondos: U\$S 1M (CrunchBase, 2015b)
  - Cantidad de salones: 300+
  - Fundada en: Noviembre 2012 (CrunchBase, 2015b).
  - Aplicaciones: iOS
- Glamsquad:
  - Región: Estados Unidos.
  - Mercado actual: Múltiples ciudades de Estados Unidos (CrunchBase, 2015d).
  - Fondos: U\$S 9M (CrunchBase, 2015d).
  - Cantidad de salones: N/D
  - Fundada en: Enero 2014 (CrunchBase, 2015d).
  - Aplicaciones: iOS

Luego de listar las diferentes opciones, se puede observar que el modelo de negocio online para el mercado de belleza se está explorando en varias regiones del mundo. Algunas plataformas poseen mayor antigüedad que otras, sin embargo es posible afirmar que se trata de un espacio relativamente nuevo, apalancado por inversiones y validado por grupos de capitales de primera línea. Como característica común, destacaremos que las plataformas mencionadas no cobran por la descarga de sus aplicaciones para disminuir la fricción y su principal estrategia de monetización es el cobro por transacción, que típicamente es un porcentaje menor del valor del servicio.

Adicionalmente, se puede observar que todos los jugadores optaron por tener presencia en la plataforma de Apple y sólo algunas en Android. Este fenómeno se puede explicar según el mercado en el cual se está ejecutando el negocio. En el caso de las plataformas que tienen a Estados Unidos como mercado objetivo, es conveniente desarrollar primero en iOS dado que posee históricamente la mayor parte del mercado objetivo relevante de la industria de belleza. Actualmente la proporción de smartphones en Estados Unidos es Android 52,3% y iOS Apple 41,9% (ComScore, 2015b). Sin embargo el mercado de aplicaciones de Apple, App Store, genera mayor cantidad de ingresos que su contraparte de Android, Play Store. Cabe aclarar que estas plataformas también crean las aplicaciones para Android para disminuir los costos de cambios o *switching costs* explicados en el capítulo anterior, aunque con menor prioridad.



### 3.3. Mundo online de la belleza

Desde su creación, Internet ha posibilitado la existencia de una gran cantidad de aplicaciones y sitios online relacionados con múltiples temáticas, incluyendo la belleza. Hoy en día el mundo online se puede separar en dos grandes productos: los sitios web y las aplicaciones para dispositivos móviles. Los dispositivos móviles incluyen smartphones, tabletas, relojes inteligentes y todo tipo de dispositivos interconectados. El acceso a Internet desde dispositivos móviles ya ha superado al de las computadoras personales, por lo cual las aplicaciones resultan un canal con un futuro más prometedor.

En esta sección, se analizarán los sitios web sobre belleza que más se acceden a nivel mundial y se realizará un desglose de las aplicaciones de belleza que más utilizan por región. Para confeccionar el ranking de sitios web, usaremos como fuente la información proporcionada por el sitio de estadísticas Alexa (2015). El algoritmo de ranking Alexa tiene en cuenta, entre otras cosas, la combinación de cantidad de visitantes diarios y la de páginas vistas en los últimos tres meses.

En cuanto a las aplicaciones para dispositivos móviles, las categorizaciones se realizaron a partir de la información suministrada por el sitio AppAnnie (2015a) como fuente de datos. La modalidad empleada para confeccionar los rankings consistió en revisar las 500 aplicaciones de la categoría estilo de vida y seleccionar las primeras cinco relacionadas con belleza. Se eligió esta categoría debido a que no existe una exclusiva de belleza y se utiliza la clasificación mencionada en su lugar. Bajo esta definición, podremos encontrar aplicaciones que brindan listas de diseños o artículo de cuidado personal pero quedan exceptuadas todas las aplicaciones relacionadas con ropa, vestimenta y estilos de vestimenta. Debido a que los listados de las tiendas cambian con frecuencia, se hará uso de la información de las tiendas del día 3 de mayo del 2015.

#### 3.3.1. El mercado global de la belleza online

##### 3.3.1.1. Sitios Web

Dentro de la categoría de sitios relacionados con la belleza, según Alexa (2015), se pueden encontrar sitios sobre consejos generales de belleza, cosméticos, ejercicios faciales, perfumes y aromas, pelo, salones y spas, escuelas de belleza, cuidados de la piel, recursos e insumos para profesionales, entre otros. Los diez sitios más populares según Alexa dentro de la categoría de belleza se pueden observar en el cuadro 3.2. Dentro del top 10 de sitios en el mundo de la belleza, son principalmente empresas de origen norteamericano



y mayormente accedidas desde Estados Unidos. El único caso que no sigue esta regla es el sitio Become Gorgeous<sup>1</sup> cuya principal masa de usuarios se encuentra en India.

Dirección del sitio web	Contenido
<a href="http://totalbeauty.com">http://totalbeauty.com</a>	Amplia variedad de críticas de productos de belleza, consejos de expertos en moda y videos tutoriales de belleza.
<a href="http://makeupalley.com">http://makeupalley.com</a>	Es una comunidad de belleza en donde sus miembros generan contenido incluidos reseñas de productos de belleza, tablero de mensajes, etc.
<a href="http://paulaschoice.com">http://paulaschoice.com</a>	Críticas de cosméticos y productos para la piel, incluidos un análisis detallado de los ingredientes.
<a href="http://beauty.about.com">http://beauty.about.com</a>	Artículos sobre belleza, estilos de corte de pelo, consejos de maquillaje, etc.
<a href="http://ewg.org/skindeep/">http://ewg.org/skindeep/</a>	Base de datos sobre los ingredientes tóxicos en productos cosméticos y de cuidado personal.
<a href="http://naturallycurly.com">http://naturallycurly.com</a>	Artículos y consejos para personas con pelo ondulado.
<a href="http://hairfinder.com">http://hairfinder.com</a>	Directorio online con sitios online relacionados al cabello. Cubriendo todo tipo de categoría como por ejemplo artículos, salones, etc.
<a href="http://greatclips.com">http://greatclips.com</a>	Cadena de salones de belleza, incluye un localizador de salones como así también información sobre productos, etc.
<a href="http://longhaircommunity.com">http://longhaircommunity.com</a>	Provee discusión sobre todos los aspectos en cuidado del pelo, como productos, consejos, etc.
<a href="http://becomegorgeous.com">http://becomegorgeous.com</a>	Revista online con consejos de maquillajes para la mujer.

CUADRO 3.2: Ranking global de sitios web dentro de la temática belleza (Alexa, 2015).

### 3.3.1.2. Aplicaciones para dispositivos móviles

Las tiendas de aplicaciones para celular no poseen una clasificación global pero sí por país. En los siguientes incisos, se detalla el desglose por país.

### 3.3.2. El mercado estadounidense de aplicaciones de belleza

En el cuadro 3.3 se observan las primeras cinco aplicaciones relacionadas con belleza de la tienda Android para el mercado estadounidense, incluyendo su posición en el ranking

<sup>1</sup><http://www.becomegorgeous.com>

Puesto en el ranking	Nombre de la aplicación	Descripción
153	<b>Mary Kay Virtual Makeover</b>	Aplicación de la marca Mary Kay que permite crear looks personalizados a partir de fotos del usuario utilizando productos de la línea de productos de Mary Kay.
210	<b>MakeUp</b>	Desarrollada por la empresa Modiface, es una aplicación que permite a los usuarios probar miles de cosméticos y sombras en segundos a partir de una fotografía. Además, permite probar el estilo de las celebridades, y agregar accesorios como anteojos de sol, etc.
220	<b>StyleSeat</b>	Realizada por la plataforma StyleSeat, permite descubrir profesionales nuevos en la ciudad y poder reservar turno con ellos.
250	<b>Nail Manicure Games For Girls</b>	Publicada por la empresa Top Trending Apps, es un juego que permite a sus jugadores diseñar nail art para uñas. Asimismo permite exportar los resultados obtenidos.
255	<b>Smart Hairstyle, Hair Styler</b>	Desarrollada por Your Style Apps & Wallpaper, es una herramienta que permite a los usuarios pre visualizar como le quedarían los distintos cortes de pelo.

CUADRO 3.3: Ranking de aplicaciones para Android en el mercado estadounidense (App Annie, 2015a).

y una breve descripción de la aplicación. Adicionalmente en el cuadro 3.4 se enumeran las cinco aplicaciones que se encuentran mejor posicionadas en la tienda de Apple, es decir en el *App Store*.

Tal como se puede observar, existe un interés creciente de las marcas tradicionales en el mercado estadounidense de la belleza con firmas como L’Oreal, Mary Kay y Ulta que se encuentran entre los primeros puestos de aplicaciones relacionadas con el mundo de la belleza. Es posible observar la aparición de la plataforma de belleza StyleSeat entre los primeros puestos de las aplicaciones de Android como resultado de la falta de interés inicial de las empresas tradicionales en la plataforma de Android, permitiendo el ingreso y posicionamiento de nuevas plataformas. En este caso, la primera aplicación que aparece en la tienda de Android se encuentra en el puesto 153 y en el caso de iOS se encuentra en el puesto 106.

Puesto en el ranking	Nombre de la aplicación	Descripción
106	<b>Makeup Genius</b>	Desarrollada por L’Oreal, permite a los usuarios subir una foto y probar los distintos productos L’Oreal. Una vez seleccionada la mejor combinación de productos L’Oreal, los consumidores pueden descargar listas para comprar los mismos en tiendas físicas.
127	<b>Sephora to go</b>	Aplicación oficial de la marca de cosméticos Sephora. Permite a los usuarios comprar productos de manera online, guardar su historial de compra, etc.
151	<b>Ulta</b>	Aplicación oficial de los salones de belleza Ulta. Permite a sus usuarios encontrar el salón más cercano, acceder a descuentos, comprar productos desde la aplicación, etc.
167	<b>Hair Color</b>	De la empresa ModiFace, permite a los usuarios probarse colores de pelo. Los usuarios deben subir su fotografía a la aplicación y podrán ver como quedarán los nuevos colores de forma realista.
196	<b>Beauty Salon Nail Art</b>	Desarrollada por la empresa Webelinx, facilita a los usuarios modelar sus propios diseños de uñas.

CUADRO 3.4: Ranking de aplicaciones para iOS en el mercado estadounidense (App Annie, 2015a).

### 3.3.3. El mercado brasileño de aplicaciones de belleza

En la tienda virtual de Android, *Play Store*, las primeras cinco aplicaciones que dicha tienda muestra relacionadas al mundo de la belleza en Brasil se pueden observar en el cuadro 3.5. Al igual que con Estados Unidos, se buscaron las cinco aplicaciones que están relacionadas con belleza en la tienda de Apple para Brasil, las mismas se presentan en el cuadro 3.6 .

En este mercado, también es posible observar la presencia de aplicaciones de grandes marcas. En particular, se destacan las aplicaciones de Mary Kay en los dos primeros puestos de la plataforma Android, sacándole varios puestos de ventaja a sus pares dentro de la misma categoría. Mary Kay cuidó mucho el proceso de elaboración de aplicaciones y logró una gran aceptación de parte de los usuarios. En el mercado brasileño, casi el 80 % de los usuarios poseen smartphones con Android (Statista, 2015a) y por esta razón, las grandes marcas se enfocan en dicha plataforma para lograr mayor penetración. Como efecto complementario, los primeros puestos de la plataforma iOS están ocupados por juegos relacionados de belleza y una marcada ausencia de grandes marcas. Finalmente, también se puede observar la ausencia de plataformas de belleza.

Puesto en el ranking	Nombre de la aplicación	Descripción
37	<b>Mary Kay Virtual Makeover</b>	Aplicación de la marca Mary Kay que permite crear looks personalizados a partir de fotos y utilizando productos disponibles dentro de la línea de productos.
59	<b>MK eCatalog</b>	Aplicación desarrollada por la empresa Mary Kay. Consiste en el catálogo oficial de la marca en donde los usuarios pueden encontrar los últimos productos.
117	<b>Fashion Nails 3D Girls Game</b>	Aplicación desarrollada por Top Trending Apps. Los usuarios son capaces de crear diseños personalizados de uñas para luego exportarlos y compartirlos con sus contactos.
150	<b>MakeUp</b>	Desarrollada por la empresa Modiface, es una aplicación que facilita probar cosméticos y sombras en segundos a partir de una fotografía. Además, permite probar el estilo de las celebridades, y agregar accesorios como anteojos de sol, etc.
155	<b>Eyes MakeUp Tutorial</b>	Producida por Yamayka App, se trata de una aplicación para seleccionar distintas clases de maquillaje y aprender a utilizarlo gracias a los tutoriales paso a paso.

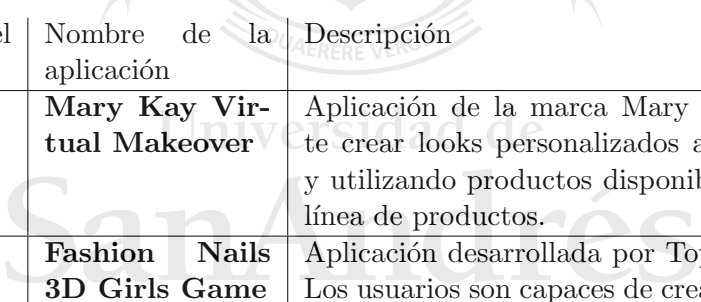
CUADRO 3.5: Ranking de aplicaciones para Android en el mercado brasileño (App Annie, 2015a).

Puesto en el ranking	Nombre de la aplicación	Descripción
36	<b>Beleza e Maquiagem Tudo sobre cabelo, pele e unhas</b>	Aplicación realizada por la empresa IT Games. Los usuarios cuentan con cursos en donde pueden aprender cómo maquillarse, esculpir sus uñas, etc.
41	<b>Beauty Salon Nail Art</b>	Desarrollada por la empresa Webelinx, permite a los usuarios diseñar sus propios diseños de uñas.
51	<b>Hair Color</b>	De la empresa ModiFace, permite a los usuarios probarse colores de pelo. Los usuarios deben subir su fotografía a la aplicación para ver el resultado con nuevos colores de forma realista.
65	<b>Nail Salon Game: Beauty Makeover Nails Art Spa Games for Girls</b>	Publicado por la empresa Stojan Pesic, se trata de un juego para diseñar distintos tipos de uñas.
79	<b>Beauty Salon Makeup Game</b>	Juego desarrollado por la empresa Dimtrile Petkovic, en donde los usuarios pueden practicar sus habilidades de maquillaje.

CUADRO 3.6: Ranking de aplicaciones para iOS en el mercado brasileño (App Annie, 2015a).

### 3.3.4. El mercado mejicano de aplicaciones de belleza

Al igual que en el caso brasileño, en el mercado mejicano los dispositivos Android son los que toman la delantera en México con un 85.2% del mercado en marzo del 2015 (Statista, 2015c). Dicho número contrasta con el 5.3 % de los dispositivos pertenecientes a la plataforma de iOS. Tanto en el cuadro 3.7, que se lista las aplicaciones con más relevancia dentro de la plataforma de Android, como en el cuadro 3.8, que se enumeran las aplicaciones mejores posicionadas de la plataforma iOS, es posible observar que la primera aplicación en ambas tiendas es la de Mary Kay. Adicionalmente, se debe notar que existe un gran interés en el mercado mejicano por aplicaciones de belleza que queda evidenciado por el buen posicionamiento de las aplicaciones en relación a otros países y categorías.



Puesto en el ranking	Nombre de la aplicación	Descripción
41	<b>Mary Kay Virtual Makeover</b>	Aplicación de la marca Mary Hay que permite crear looks personalizados a partir de fotos y utilizando productos disponibles dentro de la línea de productos.
77	<b>Fashion Nails 3D Girls Game</b>	Aplicación desarrollada por Top Trading Apps. Los usuarios son capaces de crear diseños personalizados de uñas para luego exportarlos y compartirlos con sus contactos.
118	<b>MakeUp</b>	Desarrollada por la empresa Modiface, es una aplicación que facilita probar cosméticos y sombras en segundos a partir de una fotografía. Además, permite probar el estilo de las celebridades, y agregar accesorios como anteojos de sol, etc.
131	<b>Nail Manicure Games For Girls</b>	Publicada por la empresa Top Trending Apps, es un juego que permite diseñar nail art para uñas. Asimismo, permite exportar los resultados obtenidos.
144	<b>Diseño para uñas</b>	Desarrollada por appImágenes, contiene diseño de uñas para que sus usuarios puedan apreciar la gran variedad que hay dentro de este mundo.

CUADRO 3.7: Ranking de aplicaciones para Android en el mercado mejicano (App Annie, 2015a).

Puesto en el ranking	Nombre de la aplicación	Descripción
63	<b>Mary Kay Virtual Makeover</b>	Aplicación de la marca Mary Kay que permite crear looks personalizados a partir de fotos y utilizando productos disponibles dentro de la línea de productos.
64	<b>Hair Color</b>	De la empresa ModiFace, permite a los usuarios probarse colores de pelo. Los usuarios deben subir su fotografía a la aplicación para ver el resultado con nuevos colores de forma realista.
66	<b>Beauty Salon Fashion Dress Up</b>	Juego desarrollado por Dimitrije Petkovic que permite a los usuarios crear sus propios diseños de vestimentas combinándolos con accesorios y productos de estética.
100	<b>Hairstyle Magic Mirror Change your look Lite</b>	Publicado por Touch Multimedia, esta aplicación permite a los usuarios probar cortes y estilos de peinados.
129	<b>Beauty Salon Makeup Game</b>	Juego desarrollado por la empresa Dimtrile Petkovic, en donde los usuarios pueden practicar sus habilidades de maquillaje.

CUADRO 3.8: Ranking de aplicaciones para iOS en el mercado mejicano (App Annie, 2015a).

### 3.3.5. El mercado chino de aplicaciones de belleza

Siguiendo con la misma línea de trabajo, en el caso del gigante asiático, en los cuadros 3.9 y 3.10 es posible observar las aplicaciones que lideran el subsegmento de aplicaciones de belleza en las plataformas Android y iOS respectivamente.

En el caso del mercado chino, se puede apreciar un entusiasmo menor por la oferta actual de aplicaciones de belleza. Las aplicaciones de belleza ocupan peores posiciones que en otros mercados. Es destacable que la primera aplicación de la tienda de iOS está orientada a hombres. Otra diferencia clave es que la plataforma iOS de Apple sólo cuenta con el 20 % del mercado (IDC, 2015).

Puesto en el ranking	Nombre de la aplicación	Descripción
175	<b>Beautylish: MakeUp Beauty Tips</b>	Aplicación desarrollada por Beautylish.inc que ofrece las últimas tendencias en maquillaje y al mismo tiempo brinda tutoriales.
180	<b>MakeUp</b>	Desarrollada por la empresa Modiface, es una aplicación que facilita probar cosméticos y sombras en segundos a partir de una fotografía. Además, permite probar el estilo de las celebridades, y agregar accesorios como anteojos de sol, etc.
183	<b>Hairstyles For Men</b>	Desarrollado por Auphadevelop, ofrece fotografía de distintos estilos de corte de pelo para hombres.
189	<b>Hairstyle Simulation - Sim-Front</b>	Publicada por Almo Systems, ofrece construir un modelo 3D de la cara del usuario para modelar distintos estilos de pelo.
339	<b>Fashion Nails 3D Girls Game</b>	Aplicación desarrollada por Top Trending Apps. Los usuarios son capaces de crear diseños personalizados de uñas para luego exportarlos y compartirlos con sus contactos.

CUADRO 3.9: Ranking de aplicaciones para Android en el mercado chino (App Annie, 2015a).




Puesto en el ranking	Nombre de la aplicación	Descripción
263	<b>Men's hairstyles Daquan</b>	Desarrollada por App Cookies, se trata de una aplicación en donde los usuarios pueden ver estilos de cortes de pelo y probarlos de manera virtual.
318	<b>Salon Featured beautiful hairstyle, on-line booking hairstyle, fashionable must</b>	Aplicación que se enfoca en los estilos y tendencia dentro del mundo de los cortes de pelo. Desarrollada por Hefel Jumel Network Technology C.
389	<b>Reiko Beauty Cosmetics on-line shopping platform</b>	Aplicación de la tienda de cosméticos Reiko que ofrece productos de grandes marcas como L'Oreal, Lange, etc. Publicada por Hangzhou Nalashop E-Commerce Co. Ltd.
390	<b>Nail Salon Game: Beauty Makeover Nails Art Spa Games for Girls</b>	Publicado por la empresa Stojan Pesic, se trata de un juego para diseñar distintos tipos de uñas.
396	<b>Smug Salons</b>	Publicado por Shenzhen Choumei Culture Communication Co., esta aplicación permite a los usuarios buscar y adquirir servicios de peluquería.

CUADRO 3.10: Ranking de aplicaciones para iOS en el mercado chino (App Annie, 2015a).

### 3.3.6. El mercado indio de aplicaciones de belleza

En el caso del mercado indio, en el cuadro 3.11 se enumeran y describen las cinco aplicaciones de Android más relevantes del mundo de la belleza. Asimismo en el cuadro 3.12 se enumeran las aplicaciones más destacadas del mundo de la plataforma de Apple.

En el caso del mercado indio Android cuenta con una posición dominante con un 60 % del mercado mientras que el sistema operativo de Apple posee menos de 1 % (Statista, 2015b). El segundo sistema operativo más usado en India es el proporcionado por Nokia. En los listados de India, se puede observar que la aplicación más descargada destaca la localización en lenguaje Hindi. No se observan plataformas de belleza con alta penetración, siendo India un mercado de interés para desarrollar una plataforma online.



Puesto en el ranking	Nombre de la aplicación	Descripción
101	<b>1001 Beauty Tips in hindi</b>	Aplicación desarrollada por la empresa Generous India. Ofrece a los usuarios consejos sobre maquillaje, cuidado del pelo, cuidado del cuerpo, etc.
184	<b>Hair Styling Step By Step</b>	Aplicación que ofrece tutoriales sobre cómo realizar distintos peinados. Desarrollada por Studio D.
188	<b>Hair Style For Men</b>	Realizada por Quietly Brilliant Developer, esta aplicación permite ver más de 150 estilos de cortes de cabello para hombre.
192	<b>MakeUp</b>	Desarrollada por la empresa Modiface, es una aplicación que facilita probar cosméticos y sombras en segundos a partir de una fotografía. Además, permite probar el estilo de las celebridades, y agregar accesorios como anteojos de sol, etc.
205	<b>Makeup Tutorials</b>	Mediante esta aplicación desarrollada por SoBApps, los usuarios pueden realizar sus maquillajes favoritos gracias a sus tutoriales paso a paso.

CUADRO 3.11: Ranking de aplicaciones para Android en el mercado indio (App Annie, 2015a).

Puesto en el ranking	Nombre de la aplicación	Descripción
103	<b>Hair &amp; Beard Lite+</b>	Desarrollado por KBMSOFT Apps, esta aplicación ofrece estilos de pelo y barba para sus usuarios.
127	<b>Beautylish Beauty Tips, Makeup Tutorials and Hairstyles</b>	Aplicación desarrollada por Beautylish.inc que ofrece las últimas tendencias en maquillaje y al mismo tiempo brinda tutoriales.
215	<b>Hair Designs Beautiful Hairstyle Ideas</b>	Desarrollada por 1290 design d.o.o., es una aplicación que ofrece a los usuarios ideas sobre peinados y cortes de pelo sin que ellos tengan que asistir a la peluquería.
216	<b>Hairstyles for Guys Try on a New Look in seconds</b>	Aplicación enfocada en el mercado masculino que permite a sus usuarios subir fotos y modelar estilos de peinados y cortes. Desarrollada por Jorge Gregorio Martin Bello.
240	<b>Natural Beauty Advice</b>	Consejos y trucos sobre belleza. Incluye cuidados de la piel, ojos, pelo, etc. Desarrollada por DevelopmentSquared.

CUADRO 3.12: Ranking de aplicaciones para iOS en el mercado indio (App Annie, 2015a).

### 3.3.7. El mercado francés de aplicaciones de belleza

En el caso del mercado francés en los cuadros 3.13 y 3.14 se listan las cinco aplicaciones principales del mundo de la belleza en Android y iOS respectivamente.

En este caso, Apple cuenta con el 20 % del mercado y Android se posiciona con un 64,4 % (Kantar World Panel, 2015). Es posible observar que la empresa L’Oreal ha sido capaz de lograr una posición dominante en el ranking general. En la misma línea, los listados demuestran el interés de los usuarios franceses en el mercado de la belleza, colocando las aplicaciones dentro del top 100. No se observan aplicaciones relacionadas con plataformas de servicios de belleza.

Puesto en el ranking	Nombre de la aplicación	Descripción
50	<b>MakeUp</b>	Desarrollada por la empresa Modiface, es una aplicación que facilita probar cosméticos y sombras en segundos a partir de una fotografía. Además, permite probar el estilo de las celebridades, y agregar accesorios como anteojos de sol, etc.
81	<b>Fashion Nails 3D Girls Game</b>	Aplicación desarrollada por Top Trending Apps. Los usuarios son capaces de crear diseños personalizados de uñas para luego exportarlos y compartirlos con sus contactos.
82	<b>Celebrity Hairstyle Salon</b>	Aplicación realizada por ModiFace, con el foco puesto en el estilo de pelo de las celebridades. Los usuarios pueden modelar digitalmente distintos estilos.
90	<b>Easy hairstyles step by step</b>	Desarrollada por Web Application, es una aplicación que muestra una variedad de peinados junto con tutoriales para realizarlos paso a paso.
109	<b>Hairstyle Mirror: try on live!</b>	Desarrollado por la empresa Fueneco, es una aplicación que permite probar accesorios y distintos cortes y estilos de pelo.

CUADRO 3.13: Ranking de aplicaciones para Android en el mercado francés (App Annie, 2015a).

Puesto en el ranking	Nombre de la aplicación	Descripción
53	<b>Makeup Genius</b>	Desarrollada por L'Oreal, permite a los usuarios subir una foto y probar los distintos productos. Una vez seleccionada la mejor combinación de productos L'Oreal, los consumidores pueden descargar listas para comprar los mismos en tiendas físicas.
75	<b>Yves Rocher Créateur de la Cosmétique Végétale</b>	Aplicación de la marca Yves Rocher que facilita la búsqueda y compra de maquillaje así como el acceso a opiniones y artículos de usuarios.
103	<b>Hair Color</b>	De la empresa ModiFace, permite a los usuarios probarse colores de pelo. Los usuarios deben subir su fotografía a la aplicación para ver el resultado con nuevos colores de forma realista.
104	<b>Beauteprivee</b>	Aplicación de Beauteprivee en donde los usuarios pueden encontrar descuentos para tratamientos de belleza como spas y productos de belleza.
111	<b>Beauty Salon Nail Art</b>	Desarrollada por la empresa Webelinx, permite a los usuarios diseñar sus propios diseños de uñas.

CUADRO 3.14: Ranking de aplicaciones para iOS en el mercado francés (App Annie, 2015a).

### 3.3.8. El mercado británico de aplicaciones de belleza

Finalmente se analiza el mercado británico de aplicaciones. En el cuadro 3.15 se puede observar la situación de las aplicaciones en el mundo Android. Además en el el cuadro 3.16 se aprecia la situación de las aplicaciones de belleza en la tienda del ecosistema iOS.

El mercado británico de smartphones está compuesto por 52,9 % de dispositivos Android y 38,1 % de equipos iOS. En los listados de aplicaciones, es posible encontrar plataformas de servicios de belleza como Wahanda que lidera el listado de aplicaciones para iOS como así también aplicaciones de grandes marcas como L’Oreal.

Puesto en el ranking	Nombre de la aplicación	Descripción
105	<b>Celebrity Hairstyle Salon</b>	Aplicación realizada por ModiFace, con el foco puesto en el estilo de pelo de las celebridades. Los usuarios pueden probarse digitalmente que estilo les queda mejor.
121	<b>Virtual Makeover</b>	Aplicación desarrollada por ModiFace, en donde los usuarios pueden probar diferentes maquillajes, accesorios y cosméticos utilizando una fotografía de ellos.
126	<b>MakeUp</b>	Desarrollada por la empresa Modiface, es una aplicación que permite a los usuarios a partir de una fotografía de ellos probar miles de cosméticos y sombras en segundos. Además permite probar el estilo de las celebridades, y agregar accesorios como anteojos de sol, etc.
137	<b>Makeup Genius</b>	Desarrollada por L’Oreal permite a los usuarios subir una foto de ellos y probar los distintos productos L’Oreal. Una vez seleccionado la mejor combinación de productos L’Oreal, los consumidores pueden descargar listas para comprar los mismos en tiendas físicas.
187	<b>Hairstyle Mirror: try on live!</b>	Desarrollado por la empresa Fueneco, es una aplicación que permite al usuario probar accesorios y distintos cortes y estilos de pelo.

CUADRO 3.15: Ranking de aplicaciones para Android en el mercado británico (App Annie, 2015a).

Puesto en el ranking	Nombre de la aplicación	Descripción
88	<b>Wahanda Book yourself fabulous with a range of beauty appointments and haircuts</b>	Aplicación de la plataforma Wahanda, permite realizar reservas en salones de belleza y otros servicios.
95	<b>Makeup Genius</b>	Desarrollada por L’Oreal permite a los usuarios subir una foto de ellos y probar los distintos productos L’Oreal. Una vez seleccionado la mejor combinación de productos L’Oreal, los consumidores pueden descargar listas para comprar los mismos en tiendas físicas.
101	<b>Beauty Salon Nail Art</b>	Desarrollada por la empresa Webelinx, permite a los usuarios diseñar sus propios diseños de uñas.
113	<b>Hair Color</b>	De la empresa ModiFace, permite a los usuarios probarse colores de pelo. Para esto los usuarios deben subir su fotografía a la aplicación y podrán ver como quedarán los nuevos colores de forma realista.
148	<b>Nail Salon Game: Beauty Makeover - Nails Art Spa Games for Girls</b>	Publicado por la empresa Stojan Pesic, se trata de un juego en donde los usuarios pueden diseñar distintos tipos de uñas.

CUADRO 3.16: Ranking de aplicaciones para iOS en el mercado británico (App Annie, 2015a).

### 3.4. Discusión

Luego de examinar los listados de las distintas tiendas alrededor del mundo se pueden observar varios fenómenos de interés. Existe una gran cantidad de aplicaciones que tienen como objetivo apoyar el proceso de selección y adquisición de productos. Este modelo es tan exitoso que grandes empresas como Mary Kay y L’Oreal se basan en él para colocar sus productos en el mercado. Es destacable el caso de L’Oreal que ha logrado posicionarse y liderar varios mercados mediante una aplicación móvil.

Además del patrón de aplicación que consiste en “probar” productos de manera online, otro modelo exitoso entre los usuarios es el de los tutoriales. Este tipo de aplicaciones puede ser observado en mercados diversos y con *gaps* culturales con casos que van desde India hasta Francia. Asimismo es destacable la aplicación **MakeUp** desarrollado por

la empresa Modiface que se encuentra en múltiples listados de países tan diferentes culturalmente entre sí, como Estados Unidos, China, Brasil, Francia e India.

Desde el punto de vista de las plataformas de belleza, se puede apreciar un interés creciente de los usuarios. Este entusiasmo se ve plasmado en el hecho que empresas relativamente jóvenes (menores a 10 años) se encuentran en los listados de aplicaciones. Asimismo a lo largo del análisis de los mercados se pudo observar que países o mercados están más educados en este tipo de modelo de negocio y cuáles no. Esta característica y otras toma relevancia en un contexto de expansión internacional.





## Capítulo 4

# Análisis del caso

En el presente capítulo, se analiza la problemática central de la conexión entre los proveedores de servicios de belleza y sus consumidores, y se estima el tamaño del mercado potencial en Buenos Aires como ciudad inicial para una futura expansión por Latinoamérica.

### 4.1. Descripción del problema

La evolución propiciada por Internet y las nuevas tecnologías han impactado de forma transversal los diferentes procesos haciéndolos más eficientes. Si hacemos foco en el mundo de los servicios de belleza, podemos notar que los distintos procesos sólo han sufrido cambios menores en los última década.

La experiencia de conocer y adquirir servicios de belleza consta de múltiples etapas. La necesidad de verse y sentirse mejor es el disparador para que el cliente busque el salón de belleza donde va a adquirir el servicio y puede producirse por medio de alguna recomendación por parte de un amigo o conocido, publicidad o conocimiento previo. Posteriormente, el cliente realiza la reserva que se hace efectiva cuando se hace presente en el salón, a la hora acordada para ser atendido por un estilista o especialista. Una vez terminado, el cliente abona el servicio y se retira del salón. La experiencia concluye cuando el cliente disfruta del servicio contratado por varios días o en un evento puntual, según sea la naturaleza del servicio y la motivación para contratarlo.

En el proceso descrito, se pueden observar varias fuentes problemas o ineficiencias. En primer lugar, los clientes de Latinoamérica no cuentan con ningún sitio especializado

que liste los salones disponibles y los asesore durante el proceso de búsqueda. Generalmente, los clientes eligen los salones basados en experiencias previas o por consejo de personas conocidas. En el caso que quieran buscar nuevos salones, comparar precios u ofertas, dicha búsqueda conllevaría un costo muy alto para los clientes debido a que sería extremadamente ineficiente. Adicionalmente, el proceso de reserva se realiza utilizando medios de comunicación tradicionales generando ineficiencias tanto para los clientes como para los profesionales independientes o salones de belleza. Esto se debe a que los clientes solo pueden comunicarse con los proveedores de servicios dentro de las horas de funcionamiento del comercio. En el caso de los salones, los soportes utilizados para guardar la información suelen ser agendas físicas que luego son descartadas sin aprovechar el conocimiento adquiridos sobre los clientes y sus hábitos. Los salones de menor tamaño y profesionales independientes tampoco llevan un historial de sus clientes. Como regla general, se aprecia que la información que los proveedores poseen de sus clientes es escasa y se encuentra dispersa, desorganizada y no es aprovechada debidamente. En consecuencia, los proveedores no poseen la información adecuada para acercarse más a sus usuarios y promover mejores iniciativas de marketing.

## 4.2. La solución propuesta

Como solución al problema detectado, se propone crear una plataforma multilateral online que permita la interacción entre los dos lados de este mercado: consumidores y proveedores de servicios de belleza. Se utilizará el nombre de fantasía EstilOnline para referirse a esta plataforma que le otorgará valor específico a cada lado.

Desde el punto de vista de los proveedores de belleza, la plataforma les dará la posibilidad de crear un perfil para exponer información relacionada con los servicios que brindan, detallando su duración, precio, fotografías, horarios de atención, etc. Asimismo, podrán acceder a varias herramientas online que incluyen una **agenda de turnos** para que puedan gestionar sus reservas con facilidad, un **sistema CRM** para administrar la información de sus clientes de forma eficiente, un **sistema de mensajes** dentro de la aplicación para que se puedan comunicar con sus clientes y por último, la posibilidad de **crear campañas de marketing** para atraer nuevos clientes.

## 4.3. Análisis del Modelo de Negocios

Un modelo de negocio describe la forma en la que una organización crea, entrega y captura valor. Con el objetivo de analizar de forma eficiente la solución propuesta, se

hará uso del entorno de trabajo propuesto por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (Osterwalder y Pigneur, 2010). Estos autores identifican nueve componentes básicos que toda empresa sustentable en el tiempo debe cumplimentar correctamente. A continuación se analiza cada uno.

#### 4.3.1. Segmentos de clientes

La plataforma multilateral **EstilOnline** conecta dos grupos con intereses complementarios. El primero son los clientes de servicios de belleza de grandes ciudades. Se vislumbra como persona representativa de este segmento a una mujer de entre 25 y 40 años que trabaja, que utiliza activamente múltiples dispositivos móviles y aplicaciones, pertenece a un estrato social de clase media y clase media/alta, con una vida social activa.

El segundo segmento al que la plataforma brindará valor, está compuesto por los proveedores de servicios de belleza. Dentro de este mundo, se hace la distinción entre los profesionales que trabajan de forma independiente y los salones de belleza. Entre las características de este segmento, destacaremos la falta de herramientas para llevar un registro de sus clientes más allá del papel y lápiz. Asimismo, no poseen una forma ágil para comunicarse con sus clientes, ni tienen identificadas las características de su audiencia con el objetivo de poder crear campañas de marketing específicas.

#### 4.3.2. Propuestas de valor

EstilOnline posee una propuesta de valor distinta para cada uno de los lados:

- **Clientes de servicios de belleza:** Se les brinda la posibilidad de encontrar nuevos profesionales de belleza de **forma más eficiente**, reduciendo los costos de búsqueda. Asimismo, se le ofrece **mayor accesibilidad** a los mismos, permitiendo realizar reservas en horas no laborales por medio de la plataforma. Desde el punto de vista de la comunicación se busca crear una marca sinónimo de prestigio, seguridad y moda, por lo tanto cuando el cliente utiliza el producto accede a un status social superior.
- **Profesionales independientes y salones:** El valor principal que se le otorga a los profesionales independientes es una **mayor cantidad de reservas**, que antes no obtenían. Asimismo, los profesionales acceden a un valor agregado debido a que la misma ofrece herramientas para **gestionar sus clientes de forma más eficiente**. Un ejemplo de esta gestión más eficiente es la posibilidad de comunicarse

con sus clientes de forma masiva y más conveniente mediante el sistema de mensajes de la plataforma.

#### 4.3.3. Canales

Los canales que la plataforma puede utilizar para comunicarse con los diversos segmentos de consumidores son diversos. La plataforma tendrá presencia online a través de un sitio web y en las diversas plataformas móviles mediante aplicaciones nativas para cada una de ellas. Con el objetivo de llegar a los clientes de servicios de belleza para generar demanda, se realizarán campañas en redes sociales, alianzas con estrellas de la moda, tarjetas de créditos, etc. Desde el punto de vista de los profesionales de belleza, se contará con un equipo de ventas propio que se comunicará con los profesionales para explicarles el valor que EstilOnline les otorga y así incorporarlos a la plataforma.

#### 4.3.4. Relaciones con los clientes

La principal vía de comunicación con los clientes se realizará por medio de las aplicaciones y la plataforma online. Será necesario volcar recursos en un departamento de soporte a cliente para resolver las dudas más complejas y asegurar la calidad de la experiencia en la plataforma tal como realizan las plataformas online líderes del mercado actual.

#### 4.3.5. Flujos de ingresos

**EstilOnline** posee varias formas de generar ingresos. La primera y principal es cobrar un porcentaje por transacción. De no ser suficiente para cubrir los costos de operación, se puede cobrar a los salones o profesionales independientes una tarifa mensual por la utilización del software. Este modelo ha sido ampliamente utilizado por otras plataformas como OpenTable en la vertical de los restaurantes en Estados Unidos y Restorando en Latinoamérica. En el caso de OpenTable en un principio los restaurantes debían pagar una suscripción mensual de U\$S 199. Si los gerentes de los restaurantes querían agregar módulos que hagan la labor más eficiente además de asistencia las 24hs, debían pagar en promedio de U\$S 260 por mes. Además OpenTable cobraba un dólar por cada reserva que se hacía a través de su sitio (Rosenthal y Rachleff, 2011).

A diferencia de OpenTable y de la vertical de reservas para restaurantes, cuando los clientes de servicios de belleza realizan una reserva ya saben qué servicio van a consumir. En otras palabras, cuando una mujer va a una peluquería generalmente sabe con anterioridad si se va a cortar el pelo, teñirse o lavarse el pelo, etc. La plataforma

estilOnline tiene la información completa de los servicios que contiene cada reserva, permitiendo cobrar un porcentaje de la reserva al profesional por clientes nuevos sumados a su negocio. De esta forma, se estaría optimizando la ganancia sobre cada reserva.

Adicionalmente, existen otras fuentes de ingresos derivadas de la información obtenida sobre los clientes. Algunas de estas pueden ser cobrar por iniciativas de marketing puntuales, por paquetes de mensajes globales a todos los clientes, a los salones por información estadística de sus profesionales y clientes. Dichos reportes contendrán variables e información tal como los servicios más consumidos y estadísticas y tendencias sobre los clientes a fin de desarrollar un conjunto de herramientas alrededor de la plataforma de reserva de turnos.

#### **4.3.6. Recursos claves**

El activo clave como en todas las empresas de información es el equipo. Contar con personas comprometidas y motivadas es clave para desarrollar productos de primer nivel. Los líderes tecnológicos deben ser coherentes en sus decisiones ya que éstas se traducen en tiempo que tarda la plataforma para estar disponible. Se puede optar por un diseño sencillo y tecnología precaria que tenga como consecuencia una disminución de tiempo en el desarrollo inicial de la plataforma (sitio web y aplicaciones), pero que no sustentable en el largo plazo. En otras palabras, si la cantidad de usuarios crece abruptamente, la plataforma no sería capaz de soportar la carga. Alternativamente, el escenario de tomar todos los recaudos tecnológicos posibles y diseñar un sistema robusto se traduciría en un mayor tiempo hasta que el producto esté disponible para los usuarios. De haber una demora excesiva en construir la plataforma, la empresa no produciría ganancias y agotaría rápidamente sus recursos. Por lo tanto, los líderes técnicos deben encontrar un punto medio entre los dos escenarios, elegir un diseño y tecnologías que sean capaces de lograr un producto lo antes posible y que sea lo suficientemente flexible para iterar sobre el mismo diseño y poder mejorar el tiempo.

Complementando el equipo técnico, hace falta conformar un área comercial que llevará adelante las tareas de seguimiento de los profesionales de belleza y monitoreará las métricas de la plataforma. De esta forma, en conjunto con el departamento técnico, serán capaces de mejorar día a día el producto y garantizar el éxito de la compañía.

#### **4.3.7. Actividades claves**

Las actividades claves para la ejecución de un negocio como estilOnline son principalmente el manejo de la plataforma, su promoción y la creación de oferta en la misma. El

manejo se refiere a la capacidad de observar la dinámica del mercado y tomar decisiones en base a la misma con el fin último de alentar el crecimiento de la plataforma. La promoción de la plataforma tiene como objetivo el incremento de clientes de servicios de belleza. Para lograrlo, se deben seleccionar los canales, ya sean online u offline, en los cuales se quiere promocionar la plataforma y luego medir su efectividad según el perfil de los clientes y las estrategias elegidas. Por último, se destaca la actividad de crear oferta en la plataforma para atraer estilistas y salones con el objetivo de retroalimentar a la plataforma y generar efectos de red indirectos. Se trata de un proceso totalmente distinto con sus propios desafíos y parte del equipo debe estar exclusivamente dedicado a esta tarea para asegurarse que la interacción de los profesionales con la plataforma sea lo más ágil posible.

#### **4.3.8. Alianzas claves**

Entre las alianzas clave que puede generar una plataforma multilateral como estilOnline, se destacan los convenios con bancos para ofrecer descuentos y promociones para los clientes que reserven por medio de la plataforma. En un contexto en donde los bancos tratan de diferenciarse ofreciéndole más y mejores servicios a sus clientes, una propuesta con una plataforma online agrega valor a sus programas. Hoy en día se puede apreciar que los principales bancos de Argentina (Citibank, Galicia, Santander Río) tienen descuentos exclusivos en peluquerías para sus clientes. Desde el punto de vista tecnológico, es posible generar alianzas para compartir conocimientos técnicos y tecnológicos con otros equipos que no se encuentren en la misma vertical.

#### **4.3.9. Estructura de costos**

Al analizar la estructura de la plataforma estilOnline, es posible vislumbrar costos relacionados con el mantenimiento de la plataforma, asociados a infraestructura, servidores, etc. Además, se localizan los costos relacionados con el desarrollo del producto con el objetivo de contar siempre con la mejor plataforma y aumentar las barreras de entrada. Desde el punto de vista de la promoción y el crecimiento en cantidad de usuarios, se destacan los costos relacionados con esfuerzos de marketing y de adquisición de profesionales. Por último, están los costos relacionados con la administración y coordinación de la compañía propiamente.

### **4.4. Análisis FODA**

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el largo plazo es un mercado del ganador toma todo.</li> <li>• Se le da valor tanto al cliente como al proveedor de servicios de belleza.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todavía no hay ningún jugador que controle el mercado a nivel global.</li> <li>• En ninguna de las ciudades de Latinoamérica hay una empresa consolidada en esta vertical.</li> <li>• La creación y el avance de nuevos dispositivos con conexión a internet aumenta la disponibilidad de la plataforma.</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La seguridad es un factor clave que afecta a los clientes en mercados latinos.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambiar el hábito de consumo de las personas.</li> <li>• Expansión de plataformas líderes de otras regiones a Latinoamérica.</li> </ul>

CUADRO 4.1: Análisis F.O.D.A. de **estilOnline**.

## 4.5. Análisis del mercado objetivo

En esta sección, estudiará y aproximará el tamaño del mercado de servicios de belleza en la ciudad de Buenos Aires basado en el comportamiento de los consumidores. Para confeccionar este estudio se utilizó información de entrevistas elaboradas por el autor a personas dentro del mercado objetivo, información demográfica provista por la red social Facebook y un relevamiento de distintos salones de belleza. Si bien el problema que el producto a desarrollar busca resolver afecta a un mercado más extenso, se consideran como usuarios tempranos de esta plataforma a mujeres entre 25 a 30 años de la Ciudad de Buenos Aires. Esto se asume debido a que generalmente dicho segmento etario está en constante roce con la tecnología y al mismo tiempo poseen mayor capital disponible para destinar al mundo de los servicios de belleza.

### 4.5.1. Cantidad de mujeres entre 25 y 30 años en la Ciudad de Buenos Aires

Asumiendo que toda la población entre 20 y 30 años de la ciudad de Buenos Aires posee una cuenta en la red social Facebook, se hace uso de su herramienta de marketing online para estimar la población. Utilizando la herramienta de segmentación demográfica de

Facebook se obtiene que la ciudad de Buenos Aires cuenta con 330.000 mujeres entre 25 y 30 años.

#### 4.5.2. Aproximación de frecuencia de contratación de servicios (mes)

Se entrevistaron 30 personas a las cuales se les hicieron dos simples preguntas:

- ¿Qué servicios de belleza consumís?
- ¿Cada cuánto consumís esos servicios?

La población entrevistada está compuesta por 30 personas en total, todas residentes en la ciudad de Buenos Aires, con una distribución de 10 hombres y 20 mujeres. La población masculina está compuesta por tres personas de Barrio Norte, dos personas de Belgrano, dos de Villa Crespo, una de Palermo, una del barrio de Montserrat y una de Parque Chacabuco. Toda la población masculina posee el título de ingeniero en una de sus diferentes especializaciones. La edad promedio es de 29 años, con el individuo más joven de 23 años y el mayor de 36. En el caso de la población femenina, se trata de 20 personas de la ciudad de Buenos Aires, de las cuales cinco viven en Barrio Norte, cinco en Palermo, tres en Belgrano, dos en Villa Crespo, una en Cañitas, una en Almagro, una en Colegiales, una Montserrat y una en Recoleta. En cuanto a su profesión, la población femenina esta compuesta por seis médicas, cuatro abogadas, cuatro ingenieras, dos licenciadas en comunicación, una profesora, una licenciada en ciencias políticas, una psicóloga y una estudiante de farmacia. La mayor de la población posee 32 años de edad y la menor 24, con un promedio de edad que se encuentra en 27 años.

En el cuadro número 4.2 se pueden observar las respuestas de los entrevistados. Las entrevistas fueron realizadas en el mes de diciembre del año 2014.

Tipo de servicio	Mujeres	Hombres
<b>Corte de pelo</b>	Una vez por mes	Una vez por mes.
<b>Color</b>	Una vez cada cinco meses.	Nunca.
<b>Limpieza de cutis</b>	Una vez cada cinco meses.	Nunca.
<b>Manos</b>	Una vez cada 4 meses.	Nunca.
<b>Depilación</b>	Una vez cada tres meses.	Nunca.
<b>Peinados</b>	Una vez cada cinco meses.	Nunca.
<b>Pies</b>	Una vez cada cinco meses.	Nunca.
<b>Barbero</b>	Nunca.	Una vez cada diez meses.
<b>Maquillaje</b>	Una vez cada dos meses.	Nunca.

CUADRO 4.2: Frecuencia de consumo de servicios de belleza diciembre 2014.

Fuente: Treinta entrevistas realizadas por el autor



#### 4.5.3. Relevamiento de precios promedio por servicio

Con el objetivo de dimensionar el gasto en servicios de belleza, se ha realizado un relevamiento de los precios en 17 centros de belleza y salones en los barrios de Belgrano, Palermo, Recoleta y Montserrat. Dicho relevamiento se realizó en el mes de Marzo del 2015. En el cuadro 4.3, se pueden observar los resultados. Los mismos son un promedio entre los precios de todos los salones. Obviamente existen zonas en donde los precios están por sobre el promedio y otras zonas en donde se encuentra por abajo del mismo. Los precios se expresan en Pesos Argentinos y en Dólares Estadounidenses.

Tipo de servicio	Mujeres	Hombres
<b>Corte de pelo</b>	206 (23,95)	186,7 (21,70)
<b>Color</b>	260 (30,23)	0
<b>Limpieza de cutis</b>	262,5 (30,52)	0
<b>Manos</b>	78,75 (9,15)	0
<b>Depilación</b>	85,05 (9,89)	0
<b>Peinados</b>	243,83 (28,35)	0
<b>Pies</b>	106,26 (12,35)	0
<b>Barbero</b>	9	130 (15,12)
<b>Maquillaje</b>	352,5 (40,98)	0

CUADRO 4.3: Precio promedio de los servicios en salones en Pesos (Dólares<sup>1</sup>). Marzo 2015.

Fuente: Relevamiento de 20 salones realizados por el autor.

#### 4.5.4. Aproximación de gasto en el mercado objetivo en servicios

Haciendo uso de los resultados de los cuadros 4.2 y 4.3, es posible realizar una aproximación de lo que las personas gastan en servicios de belleza.

- Gasto ponderado de mujeres por mes: \$578,35 (U\$S 67,24<sup>1</sup>)
- Gasto ponderado de hombres por mes: \$197,07 (U\$S 22,91<sup>1</sup>)

Haciendo uso de estos resultados y el valor obtenido en la sección 4.5.1, es posible aproximar el gasto de las mujeres en la ciudad de Buenos Aires:

- Mercado total por año: \$2.290.241.316 (266.307.129,8<sup>1</sup>)

Se reconoce que el cálculo de los precios no se realizó con una muestra representativa, pero puede ser considerado un buen indicador que ha permitido aproximar el orden de magnitud del mercado anual en la ciudad de Buenos Aires.

<sup>1</sup>Dólar oficial a la fecha marzo 2015. 1 Dólar = 8.6 Pesos Argentinos

## 4.6. Análisis de casos de otras plataformas multilaterales online

En esta sección, se analizan casos de empresas que poseen productos similares. Esta similitud puede estar dada desde el punto de vista del producto o estar relacionada con el mercado objetivo y referirse a productos que han triunfado en Latinoamérica.

### 4.6.1. Airbnb

Airbnb es una plataforma online que busca conectar a las personas que ofrecen un cuarto para alquilar con las que quieren viajar y hospedarse temporalmente. Airbnb cuenta con aproximadamente 800.000 propiedades listadas en 33.000 ciudades de 192 países alrededor de todo el mundo.

La similitud que posee Airbnb con EstilOnline es que ambos son plataformas multilaterales para realizar reservas. En el caso de Airbnb, lo que se reservan son cuartos y en el caso de EstilOnline, turnos de belleza. Además, son similares en el sentido que ambos empoderan al proveedor del servicio, dándole una mayor visibilidad en su mercado objetivo y proveyéndole herramientas que facilitan el trabajo del proveedor. El modelo de negocio es similar porque también toman un porcentaje de la transacción.

Según los propios fundadores, la idea de Airbnb surgió en octubre del 2007. Había una conferencia en la ciudad de San Francisco y todos los hoteles de la ciudad estaban agotados. Debido a que los co-fundadores Brian Chesky y Joe Gebia deseaban hacer un poco de dinero extra, deciden poner en alquiler un cuarto. El medio elegido para publicar su anuncio de lugar disponible fue un sitio web que armaron rápidamente en una noche. Para dar a conocer el sitio, enviaron varios emails a blogs de diseño que al día siguiente cubrieron la aparición del sitio. La experiencia fue positiva ya que descubrieron que además de brindarle al visitante un lugar para hospedarse, le otorgaban la oportunidad de ver la ciudad con los ojos de un local. La conferencia trataba sobre diseño, una temática que los fundadores comparten debido a que estudiaron dicha rama en la universidad. Por lo tanto, tener un huésped que comparte dicha pasión le otorgaba valor también a ellos.

Luego del éxito que tuvo el prototipo inicial del sitio, decidieron concentrarse en el evento SxSW, en Austin. En tres semanas y con la ayuda del tercer co-fundador, Nathan Blecharczyk, rediseñaron el sitio y apalancándose en pequeños canales de prensa y blogs especializados, lograron que se registraran 40 poseedores de lugares para alquilar. Los

fundadores también usaron la plataforma para hospedarse en Austin y así probar la experiencia de usuario. De esta forma, identificaron las funcionalidades que debían mejorar para garantizar el éxito de la nueva compañía: la implementación de medios de pago y la transformación de la misión de la compañía para focalizarse en el alojamiento para viajeros.

La estrategia utilizada por Airbnb para llevar personas al sitio era hacerse conocidos en eventos masivos y lograr una prensa positiva. Poseían una clasificación de los medios de manera piramidal. Por ejemplo, en la base se encontraban los medios no tan importantes y más accesibles como blogs. Luego, escalaban la pirámide cuya cima eran medios como CNN o The New York Times.

Con el objetivo de obtener prensa, Airbnb se enfocó en eventos que llamen la atención de los medios a nivel nacional y aprovecharon las elecciones a presidente de 2008 para su siguiente objetivo. Barack Obama había sido nominado del partido demócrata, en el congreso demócrata iban a reunirse alrededor de 80.000 personas y Denver sólo contaba con 28.000 (Hindman, 2012) habitaciones de hotel en ese entonces. Con el objetivo en mente volvieron a utilizar la clasificación piramidal de medios para hacerse conocidos en Denver. A los medios que ya habían escrito o mencionado la plataforma en el pasado, los volvían a contactar y también a nuevos medios en Denver. Uno de los grandes logros escalando esa pirámide fue cuando salieron en las noticias locales de la ciudad de Denver y así fue como mucha gente conoció la plataforma. Esto produjo que más personas se registren en el sitio con la esperanza de poseer un ingreso extra, aumentando así la oferta de lugares en Denver. Otro medio para volverse conocidos fue el lanzamiento de cajas cereales adaptados para la ocasión con motivos de Obama y su competidor republicano McCain. Todo esto sirvió para atraer a más personas a su sitio web y así llamar la atención de los grandes medios como Techcrunch y CNN. La prensa era tan importante para ellos que fue manejada por los propios fundadores desde el día cero.

Además de la prensa, Airbnb desde los primeros días se enfocó en la calidad del contenido que los clientes pueden encontrar en la plataforma. Es por esto que para entender la experiencia de sus usuarios viajaban a las ciudades más populares en su plataforma y se hospedaban con sus proveedores. En este sentido, procuraban que las fotos y el contenido subido a la plataforma sea de calidad, a tal punto que enviaban fotógrafos profesionales a sacar fotos de los cuartos a alquilar. Estas iniciativas eran llevadas a cabo por consejo de Paul Graham. Durante su período en Y-Combinator, Graham les aconsejó que “hagan cosas que no escalen”. Este principio busca entender y ser capaces de realizar un producto que los usuarios amen y por lo tanto ser capaces de crecer en el largo plazo por más que las acciones que tengan que llevar a cabo no parezcan ser las adecuadas.

Como principal fuente de esta sección se hizo uso de una entrevista realizada por Andrew Warner y su equipo Mixergy a los fundadores de Airbnb en el año 2010 (Mixergy, 2010).

#### 4.6.2. Mercado Libre

MercadoLibre es una plataforma que busca mejorar la forma en la que los vendedores se conectan con los compradores. Fue creada por Marcos Galperín y sus compañeros de Stanford en 1999. Durante su tiempo en Stanford, Galperín tenía como objetivo identificar un modelo de negocio que esté funcionando en Estados Unidos y sea exportable y adaptable a Latinoamérica. Junto con su primo Marcelo Galperín y su compañero de curso Hernán Kazah, el 2 de agosto de 1999 lanzaron MercadoLibre, inspirado en el sitio de subastas online ebay. Era el primer sitio construido desde Latinoamérica, específicamente Argentina, del estilo C2C y B2B. Un sitio de estas características poseía sus propios desafíos debido a que Latinoamérica contaba con una baja tasa de penetración de Internet, un servicio postal no confiable y falta de infraestructura, por ejemplo, el caso de pagos online. Sin embargo, no se dejaron intimidar por los desafíos y gracias a feroces campañas de marketing lograron atraer a usuarios a la plataforma. En octubre de 1999, solo tres meses después del lanzamiento, MercadoLibre contaba con 15.000 usuarios en Argentina y con más de 6.000 transacciones realizadas.

Desde el punto de vista estratégico, MercadoLibre optó por un desarrollo de plataforma unificada y centralizada, capaz de manejar todos los requerimientos de los diferentes países a los que aspiraban ingresar. Sin embargo, desde la óptica del marketing, MercadoLibre comprendió que la personalización y la adaptación a las culturas de los distintos mercados era vital para ser exitoso. Galperín y su equipo contrataron gerentes en cada país al que decidían entrar.

Galperín creía en desarrollar una única marca bien reconocida en las personas, con el objetivo de atraer a vendedores y compradores al sitio, posicionar la marca en la mente de millones de personas, incrementando así la fidelización de los usuarios. En cuanto a la adquisición de usuarios, MercadoLibre trabajó con una firma dedicada a prensa para asegurar suficiente visibilidad en la prensa local. Incluso algunos medios de otros países cubrieron la noticia como Wall Street Journal, Red Herring y Industry Standard. Otra estrategia de adquisición de usuarios fueron las alianzas que desarrolló con varios portales de Latinoamérica como AOL Brasil.

Volviendo al lado tecnológico, MercadoLibre utilizó en sus comienzos un producto ya armado para salir al mercado lo antes posible. Sin embargo, desde el comienzo contrató el lado tecnológico para tenerlo dentro de la empresa. El modelo de software propietario utilizado le brindó a la compañía la flexibilidad de poder lanzar en cualquier país sin

preocuparse por restricciones de licencias. Adicionalmente, le otorga flexibilidad para realizar mejoras continuas a la plataforma.

Debido a su gran crecimiento regional, en el 2007 MercadoLibre fue capaz de hacer su IPO. Luego del IPO, Galperín se dio cuenta que tenía que transformar la empresa para poder sobrevivir la nueva era de dispositivos móviles y nombró a un nuevo CTO, Daniel Rabinovich. La misión de Rabinovich era reconstruir la tecnología de la compañía con el principal objetivo de crear una plataforma capaz de brindar velocidad de ejecución e innovación y así desacoplar grandes equipos y sistemas monolíticos en células más pequeñas para ser más sustentable a largo plazo.

Luego de un proceso de transformación exitoso, MercadoLibre ha sido capaz de construir una marca poderosa en Latinoamérica gracias a la localización y adaptación de las mejores practicas de e-commerce.

Como principal fuente de esta sección se utilizó el caso de Stanford Business School, escrito por William Barnett y Gary Mekikian (Barnett y Mekikian, 2013).

#### 4.6.3. Zolvers

Zolvers es una plataforma que se creó a fines del 2013 (Trucco, 2013) con la misión de ayudar a las personas a encontrar personal de limpieza y de mantenimiento para sus hogares. Hoy en día Zolvers se encuentra en ciudades de Argentina, Chile y México, con perspectivas de expansión en todo Latinoamérica. La idea de Zolvers no es nueva en el mundo, pero sí en el territorio Latinoamericano. Dinámicas de negocio similares se pueden apreciar en empresas de otras regiones como HomeJoy<sup>2</sup> y Alfred<sup>3</sup>. La idea y ejecución de Zolvers ha sido validada por fondos de inversión tempranos como NXTP Labs y 500 StartUps México (CrunchBase, 2015g).

Zolvers empezó a mediados del 2013 cuando sus fundadores eran abordados constantemente por amigos y conocidos consultando si conocían empleados de confianza para sus hogares. Fue entonces cuando detectaron la necesidad de la creación de una plataforma. La misma debería servir para conectar a personas en busca de ayuda para el hogar con personas que están dispuestas a brindarla. En un principio, los fundadores apuntaron a un abanico mucho más amplio de oferta de servicios, como por ejemplo mozos para eventos. Luego de varios días de funcionamiento, optaron por enfocarse solamente en servicios relacionados con el cuidado y el mantenimiento del hogar. Al mismo tiempo, este cambio les permitió definir con más precisión quién formaba parte de su mercado objetivo.

---

<sup>2</sup><https://www.homejoy.com/>

<sup>3</sup><https://www.helloalfred.com/>

Los primeros días de Zolvers estuvieron dictados por intentos de generar dinero para poder sobrevivir y una de las primeras funcionalidades fue el sistema de pagos. Una de las principales desventajas de no poseer inversión es que los fundadores no tienen la libertad de realizar pruebas de mercado, procesos, etc. debido a que una falla los podía dejar fuera del mercado. Una vez resuelto esto, Zolvers se dedicara a mejorar más la experiencia de los usuarios generando aplicaciones móviles, etc.

Desde el punto de vista operacional, cuando la plataforma desea abrir un nuevo mercado (una nueva ciudad, en este caso) contrata una persona en la ciudad objetivo. Todo el desarrollo se encuentra centralizado en Buenos Aires.

La estrategia utilizada por Zolvers para atraer personas a su plataforma varía según el lado que se quiera incentivar. En el caso de los clientes, el principal canal de adquisición es marketing online, en particular a través de la red social Facebook. La opinión de la CEO, Cecilia Retegui, es que uno debe tratar de agotar al marketing online antes de pasar a otra forma de marketing. En este sentido, Retegui destaca la flexibilidad del marketing online que permite la creación de campañas de corta duración, la capacidad de segmentar el mercado objetivo y la posibilidad de medir la efectividad de las mismas. Esto contrasta con el marketing tradicional en el cual no se puede medir el impacto real de la campaña en el crecimiento del producto. En el caso de los proveedores, los mismos fueron buscados en un principio en sitios de búsqueda de empleo como el sitio Zona Jobs. Debido a que uno de los principales diferenciales de la plataforma es la selección de los mejores proveedores para brindar la mejor experiencia a los clientes, existe un proceso muy minucioso en la clasificación de los mismos. Cada zolver es entrevistado personalmente, evaluado desde el punto de vista psicológico y técnico. Asimismo, se verifican sus referencias y se realiza un seguimiento personalizado en las primeras asignaciones. Este proceso es vital para poder brindar la mejor experiencia a los usuarios y la CEO de Zolver ha decidido mantener esta práctica en el largo plazo.

Esta subsección fue escrita utilizando como principal fuente de datos una entrevista realizada por el autor a la CEO de Zolvers. La misma puede ser encontrada en el Anexo de la presente tesis.

#### **4.6.4. Análisis y conclusiones de los casos**

Los tres casos revisados en las secciones anteriores relatan diferentes caras de la misma moneda. En todos ellos, se trata la problemática de emprender y crear negocios y plataformas sustentables en el tiempo. Sin embargo, el contexto en el cual lo hace cada uno de los equipos no es el mismo y el trasfondo que posee cada uno de los emprendedores tampoco es similar en ninguno de los casos.

Al analizar la obtención de capitales para financiamiento, no son comparables los tres entornos de las empresas. En el caso de MercadoLibre, se encontraba en un contexto de burbuja y su fundador quería desarrollar un negocio en un clima considerado hostil como Latinoamérica. Airbnb tuvo que sufrir la crisis financiera del 2007-2008, lo que impactó en la economía de la empresa y en la posibilidad de acceder a capital. Zolvers se enfrentó con la adversidad de conseguir capital desde Latinoamérica. En otras palabras cada empresa tuvo que enfrentarse a distintos prejuicios y desafíos correspondiente a la realidad que le tocaba vivir.

A pesar de la disparidad de condiciones entre los casos descritos es posible percibir estrategias comunes entre ellos. En los tres casos se observa la misma estrategia tecnológica en la etapa temprana. La misma consta de tratar de salir al mercado lo antes posible con un producto que satisfaga básicamente las necesidades del consumidor, y luego ir iterando y mejorando dicho producto en el tiempo. La salida temprana busca probar el concepto y modelo de negocio en el mercado. Si el mercado se muestra interesado en el mismo, luego se itera para mejorar la experiencia de los clientes. Muchas veces esta iteración no es posible y se debe desechar el anterior producto y volverlo a rehacer desde cero con una nueva tecnología. Esta lección puede ser apreciada en el caso de Airbnb cuando su primera versión fue realizada en apenas unas horas en una noche y para la segunda versión reconstruyeron el sitio enteramente. Asimismo, en el caso de MercadoLibre se puede observar que el cambio de plataforma liderada por su CEO, Galperín y su CTO Rabinovich en 2007 para asegurar el futuro de la compañía. Por último, en el caso Zolvers, su CEO asegura que al principio contaban con un producto más amplio y que luego de aprender del consumidor, acotaron el mismo.

La segunda estrategia tecnológica que se observa es la de poseer el desarrollo del producto o plataforma dentro de la empresa, es decir, contratar directamente a los desarrolladores que llevarán a cabo el desarrollo y mejoramiento del producto. En todos los casos, este desarrollo se encuentra centralizado mayormente en un solo lugar y se realizan adaptaciones de interfaz para localizar el contenido.

Desde el punto de vista de marketing, las tres empresas buscaron hacerse conocidas en su mercado objetivo aunque mediante distintas estrategias y herramientas que estaban disponibles en sus tiempos. En el caso de MercadoLibre y Airbnb, buscaron en la prensa un aliado para transmitir su mensaje y generar confianza entre los posibles usuarios de la plataforma. Puntualmente en el caso de MercadoLibre, cuando las herramientas de marketing online no se encontraban tan desarrolladas, hicieron uso del marketing y medio de prensa tradicionales. Observando el caso de Airbnb, se concentraron en conseguir notas de prensa hasta llegar a los medios más influyentes de su mercado como CNN. Por último, en el caso de Zolvers, dado a que lanzaron su producto en el 2013, optaron por

hacerse conocidos principalmente por medio de marketing online, argumentando que es una forma más eficiente de gastar dinero de publicidad.

En cuanto a desarrollar productos que trascienden las fronteras y se instalan en varias ciudades, una lección compartida por todos es la de la localización. La localización es vital para ingresar exitosamente a una nueva región. Una de las primeras actividades cuando se decide ingresar en una nueva ciudad es la de contratar a un gerente local que lleve a cabo la tarea de adaptar la plataforma al lenguaje local y cree las campañas de marketing correspondientes. Desde el punto de vista tecnológico, lo desarrollado debe ser capaz de adaptarse a los diferentes lenguajes y diseños.

Finalmente, la última lección que se puede observar en todas las plataformas es la de escuchar al usuario con el objetivo de realizar productos de calidad que incrementen las barreras de entrada a otros competidores. Esto se puede observar en la actitud adoptada por los fundadores Airbnb cuando deciden utilizar su producto para conocer la experiencia de los clientes. Asimismo, en el caso de MercadoLibre que gracias a la retroalimentación de sus clientes deciden y las amenazas de las nuevas tecnologías, deciden mejorar la plataforma a fines del 2007.



## Capítulo 5

# Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se discuten las conclusiones principales del trabajo, se realizan recomendaciones sobre los distintos puntos observados a lo largo del estudio y se analizan las perspectivas del mercado de cara al futuro.

La presente tesis se planteó como objetivo general analizar las estrategias de las plataformas multilaterales online desde diferentes perspectivas. Para esto se llevó a cabo un análisis de las estrategias que propone la teoría de mercados multilaterales y la literatura del marketing online.

Un objetivo particular ha sido ofrecer un conjunto de recomendaciones para una eventual nueva empresa tecnológica cuyo producto es una plataforma multilateral enfocada en la industria de los servicios de belleza y bienestar. Dicha plataforma tendría como mercado objetivo las principales ciudades de Latinoamérica. Se empezaría por la ciudad de Buenos Aires y luego se llevaría a cabo la expansión a otras ciudades de la región. Para esto se estudió el mercado de la belleza y se analizaron casos de plataformas multilaterales online que pueden ser consideradas exitosas.

Las principales estrategias que se identificaron tanto en la literatura como en los estudios de caso que se analizaron fueron:

- Los efectos de red indirectos propios de la plataforma generan incentivos para que ambos lados, proveedores y clientes de servicios de belleza, quieran participar en la plataforma en la medida en que el otro lado del mercado haya un número mínimo de jugadores.
- En el lado de los proveedores de servicios de belleza hay dos tipos de jugadores: los salones de belleza y los profesionales independientes. Los salones de belleza son

establecimientos físicos a donde los clientes se acercan con el objetivo de adquirir servicios de belleza. En la Ciudad de Buenos Aires son ejemplos de estos las cadenas de salones Cerini y Llongueras. Los salones de belleza se encuentran en una posición de ventaja en relación a los profesionales independientes, debido a que poseen mayor capital para promocionar y desarrollar su marca. Consecuentemente consiguen asociar a la misma las ideas de prestigio y seguridad. Al respecto y por ejemplo, una cliente sabe que si concurre a uno de los establecimientos de estas cadenas de salones va a recibir cierto estándar de servicio más allá de quién la atiende. En este sentido, los profesionales independientes poseen mayores incentivos que los salones de formar parte de la plataforma ya que una plataforma que agrupe a los profesionales independientes y valide su calidad, les da mayor credibilidad de cara a los clientes finales y les ofrece potencial para competir con las cadenas de salones. En consecuencia, los emprendedores deben focalizar sus esfuerzos en este subgrupo del lado de los proveedores de servicios de belleza.

- En cuanto a los canales de adquisición de clientes consumidores de productos de belleza y bienestar, en una etapa temprana donde no existe un presupuesto abultado para destinar a la comunicación de la plataforma se recomienda priorizar el marketing online. Esto es debido a que permite un mejor seguimiento del dinero invertido y al mismo tiempo es posible segmentar mejor a los clientes que recibirán el mensaje.
- Asimismo para ganar notoriedad y credibilidad entre los clientes y profesionales la plataforma debe desarrollar vínculos con la prensa. Al lanzar la aplicación en Argentina, medios especializados en la temática como por ejemplo la revista OhLaLa son grandes proveedores de tráfico y puertas de entrada de clientes y profesionales.
- A los fines de asegurar la calidad y experiencia de los clientes, se recomienda realizar una selección de los profesionales disponibles mediante entrevistas con cada uno de ellos, en donde se verifique experiencia e idoneidad en su trabajo.
- La plataforma debe brindar a los profesionales independientes herramientas intuitivas y fáciles de usar que hagan más eficiente su trabajo. Las mismas han de ofrecer al profesional la opción de almacenar datos, como por ejemplo sus próximos turnos, datos de sus clientes, etc. El aprovechamiento de estas herramientas se convierte luego en una ventaja competitiva frente a la entrada de nuevos competidores.
- Dado que la mayoría de las aplicaciones que pertenecen a plataformas multilaterales online son de descarga gratuita, es muy difícil evitar el *multihoming*. Es decir, no se puede evitar que los usuarios de ambos lados se afilien a varias plataformas. Una estrategia que ayuda a mitigar esta cuestión consiste en proponer valor a los

clientes con elementos de diferenciación y calidad, tales como la generación de buenos filtros y validación de la oferta de profesionales, desarrollo de procesos que garanticen la seguridad cuando estos consumen los servicios.

- Respecto a la política de precios, la plataforma le debe cobrar al lado de los proveedores de servicios de belleza, es decir al lado de los profesionales independientes. Esto se debe a que es el lado que más se beneficiaría de la plataforma para generar ingresos y por lo tanto representan el lado más elástico de la misma. En cuanto al precio a cobrar existen diferentes alternativas tales como: cobrar una cuota por afiliación, cobrar un monto fijo por transacción, o cobrar un monto variable por transacción. Se recomienda empezar con un cobro dinámico por transacción, de esta forma afiliarse a la plataforma es gratuito lo que beneficia la creación de efectos de red. Asimismo el pago que deben hacer los profesionales depende de los beneficios por pertenecer a la plataforma. En otras palabras solamente deberán pagar si obtienen algo a cambio.
- Dado que los usuarios de teléfonos inteligentes ocupan el 88 % de su tiempo en aplicaciones móviles y un 12 % en sitios web (Moses, 2015), los emprendedores deben priorizar el desarrollo de aplicaciones móviles nativas. Las mismas ofrecen una mejor experiencia a los clientes aumentando el apego de los mismos por la plataforma y dificultando el ingreso de nuevas aplicaciones.
- En cuanto a la estrategia tecnológica de la plataforma se recomienda que el desarrollo del producto se encuentre centralizado. Buenos Aires, debido a su buena combinación de costos y calidad de desarrollo de software es una ciudad tentadora y elegida por otras plataformas regionales consolidadas como Mercado Libre, OLX, etc.
- Igualmente para evitar problemas que puedan limitar el crecimiento de la plataforma, el desarrollo del producto se debe realizar internamente. Esto brinda flexibilidad en la toma de decisiones de diseño de producto y otorga mayor seguridad y previsibilidad en la futura compañía.
- La plataforma debe buscar alianzas con productos complementarios para ofrecer los mismos es forma de bundle como sugiere Eissenmann (2006). En este sentido deben buscar una alianza con las tarjetas de crédito que ya poseen promociones y productos exclusivos para mujeres en la Ciudad de Buenos Aires.
- La expansión regional urge, la plataforma debe consolidarse en múltiples ciudades de varios países de la región para poder hacer frente a las plataformas más evolucionadas de otras regiones como Estados Unidos o Europa que no dudarán en expandirse a otros mercados. Esta expansión es predecible debido a que para una

empresa propietaria de una plataforma bien diseñada y construida desde el punto de vista técnico como así también desde el punto de vista de la experiencia de los clientes, el costo de entrar a un nuevo mercado es muy bajo.

- Respecto a la mecánica de crecimiento y expansión, se recomienda que la misma se realice en etapas. Los emprendedores deben comenzar con los barrios de Buenos Aires o de la ciudad en donde residan, que posea la mayor cantidad de habitantes dentro de su mercado objetivo. Esta primera experiencia tiene como fin el aprendizaje de los procesos involucrados en la dinámica de la plataforma como así también la validación y el mejoramiento del producto. Luego de esta primera experiencia se recomienda seleccionar ciudades de Latinoamérica según el gasto de sus habitantes en el sector de servicios de belleza y bienestar. Para cada ciudad seleccionada se debe adaptar el producto a la cultura del lugar y se debe construir un equipo de negocio encargado, entre otras cosas, de realizar la selección mediante entrevista de los profesionales.

De cara al futuro los siguientes elementos deberán ser tenidos en cuenta por parte de los emprendedores:

- Ellos desarrollarán su negocio en un mundo cada vez más móvil. Evidencia de esto se puede observar en las tendencia que indica que por ejemplo el 50 % del tráfico bancario en los Estados Unidos se realiza a través de dispositivos móviles (Danova, 2015). Se observa un incremento sin precedentes en la cantidad de pagos y transacciones ejecutadas desde celulares (Danova, 2015).
- La tendencia muestra un mundo multi-pantalla donde los usuarios poseen varias pantallas de las cuáles consumen información y disfrutan de diferentes aplicaciones. Se estima que en los próximos años se advertirá un crecimiento en la adopción de relojes inteligentes, y que junto con los celulares, tabletas y televisores serán las principales pantallas de los usuarios. Por lo tanto los emprendedores deben tener la suficiente visión como para ser capaces de adaptarse a la nueva realidad que exhibirá la realidad en los próximos años. Las nuevas pantallas brindarán a las compañías nuevas formas y momentos de acercamiento a los usuarios. Por ejemplo desde la televisión cuando los usuarios se encuentran en el living de su casa o desde el reloj mientras los usuarios están caminando, realizando ejercicio, etc. Por lo tanto los emprendedores deben ser lo suficientemente perceptivos para descubrir como los nuevos dispositivos irrumpen en la vida de los clientes y profesionales, y así poder desarrollar nuevas aplicaciones para otorgarle más valor a los mismos.

## Apéndice A

# Entrevista a Cecilia Retegui

Cecilia Retegui es co-fundadora y actual CEO de Zolvers<sup>1</sup>, una plataforma que ayuda a sus usuarios a encontrar personal de limpieza y mantenimiento para la casa de forma práctica y segura. Zolvers ha logrado adaptar exitosamente un modelo impulsado en otras regiones del mundo por empresas como Home Joy<sup>2</sup> o Alfred<sup>3</sup> al mercado latinoamericano. Adaptación validada en el pasado por inversores de la magnitud y calibre de NXTPLabs y 500 Startups México. La siguiente entrevista fue realizada de forma remota el día 24 de abril del 2015 en la ciudad de Buenos Aires, por el autor de la tesis.

**Santiago Villa Fernández: ¿Qué es y cómo empezó Zolvers?**

Cecilia Retegui: Zolvers es la forma más práctica y segura de contratar ayuda para la limpieza y mantenimiento de tu hogar. Esa es nuestra definición corta. Zolvers es una plataforma que conecta los clientes que necesitan ayuda en este tipo de tareas con personas calificadas, dispuestas y que necesitan realizarlas. Empezó a fines del 2013, nosotros veíamos que había una necesidad recurrente escuchando todo el tiempo esta típica [pregunta]: ¿Conoces a alguien que me puede ayudar en mi casa una vez por semana? ¿Dos veces por semana? ¿Alguien tiene un plomero de confianza?. Así fue como surgió.

**Santiago Villa Fernández: Sus actuales mercados son México, Chile y Argentina. ¿Es verdad?**

CR: Si, Chile en realidad estamos recién arrancando.

**SVF: Respecto al lado tecnológico. ¿Ustedes tercerizan el desarrollo o lo tienen dentro de la compañía?**

---

<sup>1</sup><http://www.zolvers.com/>

<sup>2</sup><https://www.homejoy.com/>

<sup>3</sup><https://www.helloalfred.com/>

CR: No, tenemos todo en la compañía.

**SVF: En cuanto al mercado chileno. Mas específicamente, respecto a los medios de pagos online, ¿Cómo lo están resolviendo? Observé que en el caso del mercado en Buenos Aires utilizan MercadoPago.**

CR: Usamos MercadoPago para Argentina, para México también. En Chile todavía no esta MercadoPago. Si va a estar dentro de un mes y medio mas o menos. Nuestra idea es también usar MercadoPago en Chile, mientras tanto estamos usando medio alternativos. Vamos a usar WebPay y bueno PayU.

**SVF: ¿PayU son los de DineroMail no?**

CR: PayU es DineroMail, así es.

**SVF: En cuanto a la cantidad de lados que tiene su plataforma. Por lo que he observado, ustedes tienen dos lados. Por un lado la gente que necesita servicios de limpieza y [por otro lado] los que lo proveen. ¿Hay algún lado más?**

CR: No, esos son los únicos dos lados.

**SVF: Al principio, en el 2013. ¿Cuáles fueron sus estrategias claves para ir en busca de esos lados? Es decir, ¿Cuáles fueron los canales de adquisición que consideras que fueron primordiales?**

CR: El canal primordial fue y sigue siendo Facebook. En lo que es la búsqueda de clientes siempre te estoy hablando. Bueno, después [Google] AdWords, algo de Twitter y algo de prensa. Pero principalmente siempre fue Facebook y la clave va a pasar por entender que es lo que más el cliente necesita o que es lo más fácil de vender, para apalancarse sobre eso y luego vender el resto de los servicios. Por el otro lado, el lado de *las Zolvers*, no estamos usando ni Facebook ni haciendo este tipo de campaña de marketing online. Sino que las buscamos haciendo acuerdos con algunas cooperativas de mujeres, paginas de clasificados de búsqueda de trabajo, o sea no hacemos nada que tenga que ver con marketing online.

**SVF: Excelente, bien. ¿Cómo validan la seguridad de *las Zolvers*? Si o si yendo a una empresa que se las recomiendo o cualquiera puede inscribirse en su plataforma como *Zolver*.**

CR: Cualquiera se puede inscribir. Luego nosotros desde la empresa hacemos un proceso en el cual [*las Zolvers*] tienen que tener referencias comprobables, averiguación de antecedentes, una entrevista en donde si o si tienen que venir a nuestra oficina. Se realiza un test psicológico y un test técnico de limpieza.

SVF: O sea que la marca Zolver le da su valor extra al cliente final, haciendo cumplir y garantizando este proceso en todos los proveedores de servicio.

CR: Totalmente.

SVF: Muy bien, volviendo a la etapa temprana de su empresa ¿Cómo validaron la idea/producto al principio?

CR: Nosotros arrancamos con un MVP, que de hecho era mucho más amplio. No estaba enfocado solamente en el mantenimiento del hogar. Teníamos todo tipo de clientes de servicios, por ejemplo alguien que tenía que buscar un mozo para un evento y después nos fuimos especializando cuando nos dimos cuenta de qué era lo que el cliente más necesitaba. Es decir primero entendimos qué es lo que el cliente necesita. Después cómo, porque hay un varias opciones posibles de darle lo mismo al cliente. Después, cómo podemos cobrarle. Y una vez que teníamos el modelo de negocio completo, de qué necesita el cliente, cómo lo necesita, y validamos cómo podemos cobrar ahí empezamos a crecer y a mejorar el producto todo el tiempo.

**SVF: Excelente, del lado de *las Zolvers*. ¿Cómo se educa a *las Zolvers* para que reciba pagos online o reciben pagos en efectivo?**

CR: *Las Zolvers* reciben pagos en efectivo. La educación de *las Zolvers* pasa por el momento en el que viene a la oficina nuestra para la entrevista. Luego tenemos un montón de alarmas y situaciones en las cuáles hacemos seguimientos. La primer vez que toma una tarea es un seguimiento personalizado, la segunda vez es otro tipo de seguimiento. Y después hay varias alarmas del estilo si va a una tarea y se desasigna, tiene una calificación en contra, etc. Todas esas son alarmas que a nosotros nos van saltando y nos permiten ir puliendo y quedándonos con las mejores *Zolvers*.

**SVF: Cuando decís seguimiento, ¿Esto significa qué va alguien de la empresa con *la Zolver* para ver como lo hace?**

CR: No, no. En el único momento que la vemos es cuando viene acá. Después es por teléfono, por SMS, a través de la aplicación que vamos tomando contacto con ella para verificar lo que va haciendo. Por ejemplo un caso que sucede es si una *Zolver* tomo dos trabajos y después se desasigna a los dos trabajos, bueno eso es una sanción. Cuando se las sanciona *las Zolvers* no pueden entrar a la plataforma entonces llaman ellas para quejarse.

**SVF: Entonces una vez que validaron que la idea de la plataforma estaba buena, que validaron que daba valor y la desarrollaban. ¿En qué lado se enfocaron primero para ir y traer a la plataforma, fueron por ambos lados o le dieron más importancia a uno solo?**

CR: Ambos lados, siempre, todo el tiempo hicimos esfuerzos para ir tras los dos lados de la plataforma.

**SVF: Para traer a las primeras diez *Zolvers*, ¿Fueron una por una o hicieron algún acuerdo con alguna empresa?**

CR: No, nosotras en nuestro caso hacemos como búsqueda laborales, en clasificados como por ejemplo clarín clasificados, Zona Jobs. A nosotros ese tipo de búsqueda nos sirve que capaz para otra vertical no es útil.

**SVF: Pero ustedes, ¿Contratan a la *Zolver* o simplemente son trabajadores independientes?**

CR: En realidad después es el cliente quien tiene la relación con la *Zolver*.

**SVF: ¿Cuáles de las estrategias o procesos que han implementado al principio, en el 2013, consideras que tienen que estar si o si en el largo plazo de la compañía? Es decir que cosas crees que no pueden cambiar de acá a cinco años cuando tengan presencia en varios países.**

CR: Considero que es el proceso de la validación de las *Zolvers*, porque es el proceso que luego hace que el boca en boca sea positivo y no negativo. El foco en la calidad de nuestro servicio que son las *Zolvers* es algo que nunca podemos dejar de lado.

**SVF: Perfecto. O sea dentro de 5 años vos visualizas tener un plantel de personas que evalúan a cada *Zolver*.**

CR: Nosotros lo que hacemos es así. Hoy en día estamos en Buenos Aires, DF, Monterrey y ahora en Santiago. En cada ciudad lo que tenemos es a la persona que se encarga de la parte presencial del reclutamiento. Eso lo tenemos en cada ciudad, después todo el resto lo tenemos todo centralizado en Buenos Aires. Acá escucharas de fondo que tenemos nuestro call-center. Tenemos call center, atención al cliente, tecnología todo desde acá de Buenos Aires. Esa es la estrategia, similar a un Country Manager que se encarga de cumplir de objetivos según cantidad de profesionales por semana o por mes. Después todo el resto lo puedes centralizar desde acá.

**SVF: Hoy en día, ¿Cuántas personas tienen en la ciudad de México o en Santiago de Chile?**

CR: ¿Personas del equipo? Operacionalmente sólo una por cada ciudad.

**SVF: Entonces es decir que ustedes operacionalmente con una sola persona puede ir a una nueva ciudad y abrir dicha ciudad.**



CR: Una persona y un poquito en realidad. Esto es una persona full-time mas otra que lo ayude en los eventos por hora, porque hay veces que se nos junta mucha gente.

**SVF: Con respecto al modelo de negocios y como la plataforma genera ganancias. Asumo que ustedes se quedan con un porcentaje del precio del servicio que la Zolver realiza.**

CR: Es así, nosotros tenemos una comisión por cada trabajo que se contrata a través de Zolvers. Esa comisión depende del tipo de trabajo que se contrata.

**SVF: ¿Y esta es la única forma de generar ingresos que la plataforma posee?**

CR: Así es.

**SVF: Perfecto. Estoy viendo qué otras preguntas puedo hacerte. ¿Hoy en día son rentables o dependen de inversión externa para seguir funcionando?**

CR: Somos rentables, haber eso siempre se toma entre comillas, porque depende del sueldo de los co-fundadores y todo. Pero me atrevería a decir que en Buenos Aires sí. En realidad entre Chile y Buenos Aires, de hecho nosotros recibimos inversión hace un mes, pero veníamos sobreviviendo de nuestro cash-flow que no es lo mismo que ser rentables. Es decir podemos sobrevivir sin inversión, podemos cubrir nuestros costos lo que no es ser rentables y lo que nos limitaba mucho nuestro crecimiento, ¿no? Porque no puedes hacer pruebas, porque necesitas seguridad de que el producto salga bien si o si, porque no te alcanza para pagar a fin de mes. O sea veníamos así, haciendo las mínimas pruebas posibles, así y todo seguíamos creciendo haciendo solamente lo que sabíamos que nos iba a funcionar con el foco muy puesto sobre el cash-flow. Ahora que recibimos inversión justamente lo que te permite es esto, ir abrir una ciudad y sobre todo hacer otro tipo de pruebas y encarar otro tipos de desarrollos, los cuales al principio no sabes si te van a hacer rentables. Nosotros recién ahora estamos desarrollando nuestra App. Hasta ahora yo no iba a gastar plata en hacer la App que yo sabía que no me iba a traer cash-flow. Es en ese momento. Uno en estos *start-ups* tienes que ir midiendo esas cosas. Es decir en que te vas basando en cada momento.

**SVF: Totalmente. Entonces se puede decir que hoy en día se están expandiendo y ganan velocidad gracias a la inversión, pero que son capaces de sobrevivir con lo que ganan en la ciudad de Buenos Aires.**

CR: Así es.

**SVF: La verdad es admirable que en tan poco tiempo hayan logrado generar ingresos para sobrevivir.**

CR: Si estamos contentos, la verdad que mucho trabajo, obvio.

**SVF:** Me fijé su perfil de Crunchbase y en el mismo dice que fueron financiados por 500 Startups. ¿Cómo fue ese proceso? ¿Ustedes fueron a ellos?

CR: En todos los casos nosotros fuimos a ellos [los inversores]. De hecho vos podes ver que fuimos financiados por tres y habremos ido a 50. El año pasado fui cuatro veces a México solamente a hacer reuniones en busca de inversión porque no había acá en Argentina, esta súper complicado. El caso de 500 Startups es una aceleración con inversión, del estilo de NXTP. Lo bueno que tiene México, en comparación con Argentina, es que la cantidad de fondos es mucho mayor. Acá hay solamente un par y cuesta muchísimo encontrar el fondo que quiera invertir.

**SVF:** Bueno Cecilia, te comento que de las preguntas que tenía para luego contrastar con la parte teórica de plataformas multilaterales están casi todas. Vuelvo al momento cero de los primeros tres meses de la empresa. ¿Qué cosa clave, que proceso o que aprendizaje notas hoy en día y podes afirmar “menos mal que hice esto sino hoy no estaría trabajando en Zolvers”?

CR: En realidad por ese lado yo siempre de chica fui emprendedora, yo soy ingeniera en Sistemas de la UTN. Yo empecé a los diecinueve años a trabajar como programadora y a los veintiún años, con dos compañeros de la facultad abrimos una software Factory que la tuvimos como quince años. Como que siempre se me dio por crear empresas y por lo cual creo que lo llevo adentro. Con respecto a Zolvers, suerte definimos bien el rumbo, suerte que encontramos la forma de cobrar, suerte que nos pusimos a buscar inversión desde el momento cero, que fuimos a México. En realidad no te podría decir una cosa, si que es un suceso de muchas. Es como que cada cosa es resultado de otra anterior, por ejemplo no hubiésemos encontrado inversión si no hubiésemos encontrado el modelo de negocio, no hubiésemos encontrado el modelo de negocio si no hubiésemos probado lo suficiente y hubiésemos insistido. Es como que es una sucesión de muchas cosas, y todo esto no hubiese sido posible si el equipo no estaba bueno.

**SVF:** ¿Cuántos co-fundadores son?

CR: Somos 4 co-fundadores.

**SVF:** ¿Qué background posee cada uno? ¿Son todos técnicos?

CR: Yo soy ingeniera en sistemas pero hoy en día ya tengo más orientación a negocio y a toda la parte de adquisición de clientes. Después esta Fernando, es cien por ciento técnico, desarrollador. Luego esta Mariana Sorribes, que no es de background técnico, es decir no estudio una carrera técnica, es economista. Sin embargo trabajó en el área de producto en Mercado Libre, tiene mucha experiencia en ese área y hoy en día es mas técnica que yo. Le pasa al revés, no viene de background técnico, así que le encanta,

en cambio yo ya me cansé de la parte técnica. Después Vera, es politóloga, con mucha experiencia en recursos humanos, procesos de reclutamiento, y se encarga de toda esa parte, de coordinar a las chicas de cada ciudad, de hecho la semana que viene se está yendo a Chile.

**SVF: Digamos que se dedica más a la parte del proceso offline de la plataforma.**

CR: Exacto.

**SVF: Entonces a modo de cierre de la entrevista. Los principales canales que hoy en día tiene Zolvers para adquirir clientes es a través de Facebook y online marketing.**

CR: Si Facebook, Adwords. Hicimos un par de campañas offline pero no.

**SVF: ¿Por qué no? ¿Qué desventajas le ven al offline marketing?**

CR: Para lo que son los *start-ups*, tienes el marketing online que peso que pones, peso que sabes lo que pasó. Si no funciona bien lo probas tres días, lo sacas, lo pones en otro lugar. Sabes exactamente que te trajo y que no te trajo. En cambio nosotros tenemos un aviso en la radio y no tienes idea. Te comprometes a un importe más grande que no lo puedes cortar. En cambio online puedes decir: quiero invertir veinte mil pesos este mes, al tercer día te das cuenta que no funciona y lo puedes parar y ahorrarte dieciséis mil pesos. En cambio en offline no. Obviamente cual es el tema acá, es divino el online pero tienen un límite. Entonces, yo creo que hay que ir por todo en el online, saturarlo y una vez que ya no tienes por donde crecer en online, ahí empezar a mechar con offline.

**SVF: Perfecto. ¿Probaron algún tipo de enfoque de marketing viral? Es decir crear alguna campaña que y tratar de *viralizarla* por las redes sociales.**

CR: No, nada muy serio. Hicimos alguna vez algún tipo de sorteo. Nada que haya funcionado.

**SVF: Volviendo a la forma de generar ganancias, ustedes actualmente son ciento por ciento basados en comisión por transacción. En el futuro, ¿Tienen en mente otro tipo de fuente de ingreso como puede ser publicidad en el sitio, etc.?**

CR: No cien por ciento por el lado de comisión.

**SVF: En cuanto a sus mercados, actualmente están en Argentina, Chile y México. ¿Tienen ganas de expandirse a otros mercados?**

CR: Nuestra estrategia es ir por la principales ciudades de Latinoamérica.

**SVF: ¿Brasil también?**

CR: Por ahora Brasil no.

**SVF: Bueno Cecilia así llegamos al final de la entrevista. Muchas gracias por tu tiempo, por prestarme treinta minutos para poder hacer esta entrevista ya que seguro tu día debe ser muy atareado.**

CR: No es nada, gracias a vos Santiago. Saludos.

# Referencias

- Alexa. (2015). *Top Health Beauty Sites*. Descargado de <http://www.alexa.com/topsites/category/Top/Health/Beauty>
- Altman, S. (2014). *How to start a Startup: Ideas, Products, Teams and Execution*. Descargado de <http://startupclass.samaltman.com/courses/lec01/>
- App Annie. (2015a). *App Annie Store Stats*. Descargado de <https://www.appannie.com>
- App Annie. (2015b). *L'Oreal* (Inf. Téc.). Descargado de <https://www.appannie.com/company/loreal/apps/>
- App Annie. (2015c). *P&G* (Inf. Téc.). Descargado de <https://www.appannie.com/company/pg/apps/>
- App Annie. (2015d). *Unilever* (Inf. Téc.). Descargado de <https://www.appannie.com/company/unilever/apps/>
- Armstrong, C. (2006). Competition in Two-Sided Markets. *The RAND Journal of Economics*, 37, 668–691.
- Barnett, W., y Mekikian, G. (2013). Mercado Libre. *Stanford Graduate School Of Business*, 14. Descargado de <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/case-studies/mercado-libre>
- Berners-Lee, T. (1989). *Information Management: A Proposal*. Descargado de <http://www.w3.org/History/1989/proposal.html>
- Brain Statistics. (2015). *Facebook Statistics*. Descargado de <http://www.statisticbrain.com/facebook-statistics/>
- Breinlinger, J. (2012). *Liquidity hacking: How to build a two-sided marketplace*. Descargado de <http://pando.com/2012/11/20/liquidity-hacking-how-to-build-a-two-sided-marketplace/>
- Brin, S., y Page, L. (1998). The Anatomy of a Large-Scale Hypertextual Web Search Engine. *Computer Networks and ISDN Systems*, 30(1-7), 107–117.
- Caillaud, B., y Jullien, B. (2003). Chicken & Egg: Competition among Intermediation Service Providers. *The RAND Journal of Economics*, 34(2), 309–328. Descargado de <http://doi.wiley.com/10.2307/1593720>

- CardHub. (2013). *Market Share by Credit Card Network* (Inf. Téc.). Descargado de <http://www.cardhub.com/edu/market-share-by-credit-card-network/>
- ComScore. (2014). *Search Engine Rankings* (Inf. Téc.). Descargado de <http://www.comscore.com/Insights/Market-Rankings/comScore-Releases-August-2014-US-Search-Engine-Rankings>
- ComScore. (2015a). *comScore Releases March 2015 U.S. Desktop Search Engine Rankings* (Inf. Téc.). Descargado de <http://www.comscore.com/Insights/Market-Rankings/comScore-Releases-March-2015-US-Desktop-Search-Engine-Rankings>
- ComScore. (2015b). *comScore Reports January 2015 U.S. Smartphone Subscriber Market Share* (Inf. Téc.). Descargado de <http://www.comscore.com/Insights/Market-Rankings/comScore-Reports-January-2015-US-Smartphone-Subscriber-Market-Share>
- CrunchBase. (2015a). *Beautified*. Descargado de <https://www.crunchbase.com/organization/beautified>
- CrunchBase. (2015b). *BeautyBooked*. Descargado de <https://www.crunchbase.com/organization/beauty-booked>
- CrunchBase. (2015c). *Bucmi*. Descargado de <https://www.crunchbase.com/organization/bucmi>
- CrunchBase. (2015d). *Glamsquad*. Descargado de <https://www.crunchbase.com/organization/glamsquad>
- CrunchBase. (2015e). *StyleSeat*. Descargado de <https://www.crunchbase.com/organization/styleseat>
- CrunchBase. (2015f). *Wahanda*. Descargado de <https://www.crunchbase.com/organization/wahanda>
- CrunchBase. (2015g). *Zolvers*. Descargado de <https://www.crunchbase.com/organization/zolvers>
- Danova, T. (2015). *The future of mobile*. Descargado de <http://www.businessinsider.com/the-future-of-the-mobile-industry-2014-11?op=1>
- Divol, R., Edelman, D., y Sarrazin, H. (2012). Demystifying social media. *McKinsey Quarterly*. Descargado de [http://www.mckinsey.com/insights/marketing\\_sales/demystifying\\_social\\_media](http://www.mckinsey.com/insights/marketing_sales/demystifying_social_media)
- Eisenmann, T., Parker, G., y Alstyne, M. V. (2007). Platform Envelopment. *HBS Working Paper Number: 07-104*. Descargado de <http://hbswk.hbs.edu/item/5723.html>
- Eisenmann, T., Parker, G., y Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies For Two-Sided Markets. *Harvard Business Review*, 84, 92–101.
- Enge, E., Spencer, S., Stricchiola, J., y Fishkin, R. (2012). *The Art of SEO* (second ed.). O'Really.

- Evans, D., y Schmalensee, R. (2007). The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms. *Competition Policy International*, 3(1), 150–179.
- Evans, D., y Schmalensee, R. (2002). Some economic aspects of antitrust analysis in dynamically competitive industries. En *Innovation policy and the economy* (Vol. 2, pp. 1–50). MIT Press. Descargado de <http://www.nber.org/chapters/c10784.pdf>
- Facebook. (2015a). *Ad Set Cost & Budgeting*. Descargado de <https://www.facebook.com/help/318171828273417/>
- Facebook. (2015b). *Facebook Ads Guide*. Descargado de <https://www.facebook.com/business/ads-guide/?tab0=MobileNewsFeed>
- Farrell, J., y Saloner, G. (1985). Standardization, Compatibility, and Innovation. *The RAND Journal of Economics*, 16(1), 70.
- Godin, B. (2008). In the shadow of Schumpeter: W. Rupert Maclaurin and the study of technological innovation. *Minerva*, 46(3), 343–360.
- Google Adwords. (2015). *Ayuda de AdWords*. Descargado de <https://support.google.com/adwords/>
- Graham, P. (2012). *Startup = Growth*. Descargado 2014-12-14, de <http://www.paulgraham.com/growth.html>
- Hagiu, A. (2014). Strategic Decisions for Multisided Platforms. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 71–80.
- 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>
- Hindman, N. (2012). *Airbnb Roots Trace To Democratic National Convention Of 2008*. Descargado de [http://www.huffingtonpost.com/2012/09/05/airbnb-democratic-national-convention-2008\\_n\\_1858754.html](http://www.huffingtonpost.com/2012/09/05/airbnb-democratic-national-convention-2008_n_1858754.html)
- Howard, T. (2005). *Viral advertising spreads through marketing plans*. Descargado de [http://usatoday30.usatoday.com/money/advertising/2005-06-22-viral-usat\\_x.htm](http://usatoday30.usatoday.com/money/advertising/2005-06-22-viral-usat_x.htm)
- IDC. (2015). *Smartphone Vendor Market Share, Q1 2015* (Inf. Téc.). Descargado de <http://www.idc.com/prodserv/smartphone-market-share.jsp>
- Interactive Advertising Bureau. (2010). *IAB Internet Advertising Revenue Report* (Inf. Téc.). Descargado de <http://www.iab.net/media/file/IAB-Ad-Revenue-Full-Year-2009.pdf>
- Jones, G. (2011). *Beauty Imagined, A History of the Global Beauty Industry*. Oxford University Press.
- Kantar World Panel. (2015). *Smartphone OS sales market share* (Inf. Téc.). Descargado de <http://www.kantarworldpanel.com/global/smartphone-os-market>

-share/

- Katz, M. L., y Shapiro, C. (1985). Network Externalities , Competition , and Compatibility. *The American Economic Review*, 75(3), 424–440.
- Klemperer, P. (1987). Markets with Consumer Switching Costs. *The Quarterly Journal of Economics*, 102(2), 375–394.
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit* (1.<sup>a</sup> ed.). John Wiley & Sons.
- Libert, K. (2014). *Age and Gender Matter in Viral Marketing*. Descargado de <http://blogs.hbr.org/2014/08/age-and-gender-matter-in-viral-marketing/>
- Lieberman, M. B., y Montgomery, D. B. (1998). First-mover (dis)advantages: retrospective and link with the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 19(12), 1111–1125.
- MailChimp. (2015). *Email Marketing Field Guide*. Descargado de <http://mailchimp.com/resources/guides/email-marketing-field-guide/html/>
- McClure, D. (2007). *Startup Metrics for Pirates: AARRR!* Descargado 2015-06-03, de <http://500hats.typepad.com/500blogs/2007/09/startup-metrics.html>
- Mixergy. (2010). *How Clever Entrepreneurs Turned 3 Air Mattresses Into Airbnb, The Site That Makes Any Home A Bed And Breakfast with Brian and Joe*. Descargado de <http://mixergy.com/interviews/airbnb-chesky-gebbia/>
- Moses, L. (2015). *5 charts: Which is winning, apps or mobile Web?* Descargado de <http://digiday.com/publishers/5-charts-explain-apps-vs-mobile-web-battle/>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation* (1.<sup>a</sup> ed.). John Wiley & Sons.
- Penenberg, A. L. (2009). *Viral Loop: From Facebook to Twitter, How Today's Smartest Businesses Grow Themselves*. Hachette Books.
- Pew Research Center. (2014). *Social Networking Fact Sheet* (Inf. Téc.). Descargado de <http://www.pewinternet.org/fact-sheets/social-networking-fact-sheet/>
- Rangaswamy, A., Giles, C. L., y Seres, S. (2009). A Strategic Perspective on Search Engines: Thought Candies for Practitioners and Researchers. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 49–60.
- Rochet, J.-c., y Tirole, J. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029.
- Rohlf, J., y Rohlf, J. (1974). A Theory of Interdependent Demand for a Communications Service. *Bell Journal of Economics and Management Science*, 5(1), 16–37.
- Rosenthal, S., y Rachleff, A. (2011). OpenTable. *Stanford Graduate School Of Business*. Descargado de <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/case-studies/opentable>



- Schultz, A. (2014). *How to start a Startup: Growth*. Descargado de <http://startupclass.samaltman.com/courses/lec06/>
- Shapiro, C., y Varian, H. R. (1998). *Information Rules, A strategic Guide to the network economy*. Harvard Business Review Press.
- Shapiro, C., y Varian, H. R. (1999). The Art of Standards Wars. *California Management Review*, 41(2), 8–32.
- Skiera, B., Eckert, J., y Hinz, O. (2010). An analysis of the importance of the long tail in search engine marketing. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(6), 488–494.
- Statista. (2014). *Most popular social media websites in the United States in December 2014, based on share of visits* (Inf. Téc.). Descargado de <http://www.statista.com/statistics/265773/market-share-of-the-most-popular-social-media-websites-in-the-us/>
- Statista. (2015a). *Market share held by mobile operating systems in Brazil from January 2012 to March 2015* (Inf. Téc.). Descargado de <http://www.statista.com/statistics/262167/market-share-held-by-mobile-operating-systems-in-brazil/>
- Statista. (2015b). *Market share held by mobile operating systems in India from January 2012 to March 2015* (Inf. Téc.). Descargado de <http://www.statista.com/statistics/262157/market-share-held-by-mobile-operating-systems-in-india/>
- Statista. (2015c). *Market share held by smartphone operating systems in Mexico from 2013 to 2015, by month* (Inf. Téc.). Descargado de <http://www.statista.com/statistics/245193/market-share-of-mobile-operating-systems-for-smartphone-sales-in-mexico/>
- Teixeira, T. S., y Caverly, A. (2012). Mekanism: Engineering Viral Marketing. *Harvard Business School Case*. Descargado de <https://hbr.org/product/mechanism-engineering-viral-marketing/512010-PDF-ENG>
- Trucco, F. (2013). *Zolvers, una guía en la web que ayuda a resolver problemas*. Descargado de <http://www.lanacion.com.ar/1649811-zolvers-una-guia-en-la-web-que-ayuda-a-resolver-problemas>
- Tse, A., y Lee, R. P. (2001). Zapping behaviour during commercial breaks. *Journal of Advertising Research*, 41(3), 25–29.
- Yoffie, D., y Kind, L. (2012). LinkedIn Corporation. *Harvard Business School Case*. Descargado de <https://hbr.org/product/linkedin-corporation/112006-PDF-ENG>