



Universidad de
SanAndrés

**Universidad de San Andrés
Escuela de Negocios**

**Magister en Administración de Negocios
(MBA)**

Modelo de Negocio: B2B

K@million- Influencer Marketing Platform

Autor

Ghibaudi María Agustina

Legajo

Mentor

Pablo Veltri

Ciudad Autónoma De Buenos Aires, 10 de Diciembre de 2021

RESUMEN EJECUTIVO

La propuesta de negocio que se presenta en este trabajo está inspirada en la industria del marketing digital y tiene como objetivo el desarrollo y la comercialización de K@million, un software que automatiza y formaliza la gestión de una campaña de marketing con *influencers*¹. La solución está basada en una plataforma que opera algoritmos de Machine Learning² y Big Data³ para mejorar los ineficientes pasos manuales a través de los cuales las marcas y agencias de publicidad emprenden la búsqueda y selección de los influencers, procesan métricas de campaña y evalúan performance. Desde el lado de las marcas, el cliente es desarrollado por mi compañera y co-founder del proyecto Mercedes Zarich y el **cliente agencias de publicidad** se analizará en este trabajo final. La vía de ingresos es un modelo de suscripción por el cual el cliente accede a diferentes funcionalidades que ofrece la plataforma.

El análisis de este trabajo incluye herramientas PESTEL, FODA y las 5 fuerzas de la industria de M. Porter como así también los modelos de Emphaty Map, Business Model Canvas y Value Proposition Canvas. A su vez, se remitió a literatura académica y reportes de la industria y a la ejecución de encuestas y entrevistas diseñadas especialmente para la iniciativa K@million.

Los resultados obtenidos muestran que el proyecto es rentable a implementar con una VAN de U\$S 423.462 y una TIR del 84%. Las estimaciones suponen un recupero de la inversión a partir del segundo año.

El equipo emprendedor consta de dos personas, Mercedes Zarich co-founder de K@million y profesional destacada de la industria del marketing digital y María Agustina Ghibaudi, co-founder y profesional de industria del travel retail.

¹ Agentes que al comunicar experiencias y contenido ejercen como referentes para usuarios y o consumidores.

² Machine learning (ML) es un tipo de inteligencia artificial (AI) que permite volver a las aplicaciones de softwares más precisas el momento de predecir un resultado.

³ El Big Data permite recopilar información de las visitas de la página web, redes sociales, registros de llamadas y otros orígenes de datos para perfeccionar la experiencia de interacción, así como optimizar el valor que se ofrece.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por el acompañamiento constante durante la maestría y la redacción de este trabajo final.

A mi compañera Mercedes Zarich por invitarme a formar parte de su idea y contagiarme su iniciativa.

A todo el curso del MBA 2019 y la Universidad de San Andrés por generar un espacio educativo de calidad.

GRACIAS



INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
AGRADECIMIENTOS.....	2
INDICE DE CONTENIDOS.....	3
INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES.....	4
MARCOS CONCEPTUALES Y HERRAMIENTAS DE MANAGEMENT UTILIZADAS.....	8
EL CLIENTE.....	9
LA PROPUESTA DE VALOR.....	12
EL PRODUCT MARKET FIT.....	19
LA OPORTUNIDAD, LA COMPETENCIA, EL CONTEXTO Y LA INDUSTRIA	20
EL MODELO DE NEGOCIOS.....	28
GO TO MARKET PLAN.....	31
FUNNEL DE VENTAS.....	33
CUSTOMER JOURNEY.....	35
SUPPLY CHAIN Y PLAN OPERATIVO DEL NEGOCIO.....	36
IMPLEMENTACION DEL NEGOCIO Y EQUIPO EMPRENDEDOR.....	40
CONTEXTO MACRO Y MICROECONOMICO.....	41
MODELO DE GENERACIÓN DE BENEFICIOS.....	42
PROYECCIONES DE VENTAS.....	43
PROYECCIONES FINANCIERAS.....	45
ASPECTOS LEGALES Y REGULATORIOS.....	48
CONCLUSIONES.....	49
FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA.....	51
ANEXOS.....	55

1.INTRODUCCION Y ANTECEDENTES

1.1 Influencer Marketing

A medida que las *redes sociales*⁴ han ido captando espacios de interacción entre usuarios y consumidores, el influencer marketing ha escalado como una valiosa herramienta para las marcas. Esta estrategia de marketing digital⁵ monetiza el *engagement*⁶ que ejercen los influencers como productores de contenido, sobre otros usuarios. Estos agentes utilizan plataformas como Facebook, YouTube, Instagram y TikTok entre otras, para comunicar sus pensamientos, estilo de vida, consejos y recomendaciones. El fenómeno radica en que ese engagement previo que establecen con sus seguidores genera una confianza y una identificación que puede resignificarse en decisiones de compra.

Tendencia Mundial

Cuantitativamente la tendencia ha sido relevada por el Digital Marketing Institute (2018) quien ha expresado los siguientes:

- El 53% de las mujeres hizo compras en función a posteos de influencers. Facebook e Instagram fueron las preferidas. La clave del engagement mostró estar relacionada a que el contenido sea genuino e inspiracional.
- El 40% de los encuestados ha manifestado que ha comprado algo luego de haberlo visto en Twitter, YouTube o Instagram. Si el consumidor siente confianza sobre la recomendación del influencer es más probable es que realice la compra.
- El 59% del marketing managers consultados planea aumentar su presupuesto en influencer marketing. Esta área se está convirtiendo en el

⁴ Las redes sociales digitales son estructuras de comunicación formadas en Internet por personas u organizaciones que se conectan a partir de intereses o valores comunes. A través de ellas, se crean relaciones entre individuos o empresas de forma rápida, sin jerarquía o límites físicos.

⁵ El Marketing Digital es el conjunto de estrategias volcadas hacia la promoción de una marca en internet. Se diferencia del marketing tradicional por incluir el uso de canales y métodos que permiten el análisis de los resultados en tiempo real.

⁶Compromiso que se establece entre una marca y su audiencia en las distintas comunicaciones que producen entre sí.

mayor canal de crecimiento para las marcas sobrepasando las estrategias de organic search, paid search y email marketing. Las empresas ganan \$6.50 por cada dólar invertido en influencers, y en la cima se ubica un 13% que ha reportado una ganancia de \$20 dólares o incluso mayor.

Tendencia Regional

Los números referidos a Latinoamérica, relevados por Statista (2020), indican la inversión digital en una cifra cercana a los US\$8.000 M para 20 países donde Argentina se posiciona en el tercer puesto alcanzando por US\$340.000.000 (4%). Si bien la representación frente a Brasil con US\$ 5.000 M (62%) y México con US\$ 2.000 M (25%) es considerablemente menor, Argentina rankea cuarto frente a los mismos 20 países en el porcentaje de la población que es usuaria de una red social como Instagram (37%), lo que incentiva fuertemente a las marcas a direccionar su inversión hacia la publicidad digital en redes sociales.

Especificidades en Argentina

Particularmente, Argentina, alcanza un número de influencers en el mercado de 1.133.686 perfiles, lo que representa el 2.5% de la población del país. Esto se debe a que el 70% queda definido bajo la característica de Nano-influencers⁷ (Iproup 2020, par.12) lo que genera una base de opciones demasiado amplia para que las agencias de publicidad puedan estimar manualmente qué perfiles son los más eficientes para ejecutar una campaña.

Respecto a las redes sociales, un reciente artículo publicado por la revista Forbes analiza que las más destacadas en Argentina son Instagram, YouTube y TikTok (Radici ,2021). Tanto Instagram como YouTube llegan a casi 9 de cada 10 argentinos conectados y a tendencia es que el 95% de las campañas de influencer marketing se redirigen a **Instagram**. Este número este asociado al hecho de que la red social permite redireccionamiento, es la más completa en

⁷ Influencers entre (1-10k seguidores)

cuanto a tipos de formatos y medición y, además, tiene integrado el e-commerce. **YouTube**, sobre todo se elige para contenidos de mayor duración y de largo plazo. **TikTok**, es boom entre los *centennials*⁸, donde los números de seguidores y visualizaciones se cuentan de a millones, aunque las marcas todavía están investigando cómo traccionar esto y que se traduzca en compras. Las últimas novedades de esta aplicación son que está por introducir modelos de comercio electrónico y de monetización, por ello las marcas que quieran conectarse con los consumidores deben tener muy presente este canal.

1.2 Características y complejidades del Influencer Marketing

Siguiendo las tendencias detalladas, el influencer marketing ha ido avanzando sobre las otras estrategias de marketing digital y se presenta como una herramienta poderosa para comunicar marcas y contenido. Sin embargo, a menudo las empresas y agencias de publicidad fallan en la eficiencia cuando gestionan este tipo de campañas. Determinar si una comunicación es eficiente en redes sociales, puede ser muy confuso y demandante si no se conocen las herramientas, recursos y métricas necesarias para evaluar la performance y si la inversión rindió a su máximo.

Respecto a esta complejidad, el MIT Management Review analiza que los profesionales del marketing se han visto enfrentados a una especie de “*Wild West*” intentado gestionar estrategias de marketing digital que se apalanquen en redes sociales (Oriola, 2019). Esto sucede porque muchas veces las campañas con influencers empiezan simplemente preguntando indistintamente a personas con grandes números de seguidores o “followers”, sobre la posibilidad de promocionar una marca o producto/servicio a través de posteos o tweets esperando los mejores resultados a la deriva. Más aún, las tareas que implican

⁸ Los demógrafos e investigadores suelen señalar desde la mitad de la década de 1990³ a mediados de la década de 2000. La mayoría de personas pertenecientes a la generación Z ha utilizado internet desde muy joven y se siente cómoda con la tecnología y los medios sociales.

la coordinación con los influencers están subestimadas ya que por lo general no se asignan a profesionales con experiencia en la gestión de recursos humanos y entonces los ejecutivos de cuenta muchas veces fallan en la tarea de construir una relación sólida con el influencer.

Finalmente, y un punto clave a contemplar, es que si bien algunas marcas y agencias de publicidad conocen esta complejidad y siguen los pasos que requiere una campaña con influencers detallados en el **(ANEXO I)** las métricas se relevan manualmente o con herramientas internas ineficientes y las tareas se subdividen entre personas con información muy asimétrica.

1.3 Idea de negocio

Frente a todas las complejidades del Influencer marketing detalladas surge la idea de K@million. Las problemáticas descritas han sido identificadas como una oportunidad en el mercado. Además, se ha observado que las herramientas de gestión de campañas actuales, incluso las desarrolladas internamente, presentan falencias lo que muestra una posibilidad para K@million.

La solución para las agencias de publicidad está orientada a que las mismas generen más negocio, a proporcionar valor tecnológico a sus propuestas, generar confianza hacia sus clientes y profesionalizarse basándose en data. Comercialmente K@million es una propuesta de software digital, una plataforma que permite gestionar una campaña con influencers de manera integral.

2. MARCOS CONCEPTUALES Y HERRAMIENTAS DE MANAGEMENT UTILIZADAS

El desarrollo del plan de negocios de K@million tuvo como punto de partida la elaboración de las siguientes metodologías:

- Empathy Map, donde se intenta definir el cliente y sus características.
- Value Proposition Canvas, buscando identificar por medio de las falencias que tiene el cliente, cuál sería una propuesta de producto de K@million que aporte un valor tal que el cliente este dispuesto a pagar.
- Business Model Canvas, presentando de manera visual y esquemática al cliente sus interacciones, la logística del producto, la propuesta desde el valor que generaría en el cliente, la vía de ingresos y la estructura de costos.

Estas herramientas nos acercaron a una hipótesis de trabajo que luego testeamos a través de un MVP.⁹

El desarrollo del modelo de negocios y el diseño de su implementación fue considerado en base a marcos conceptuales tradicionales de management: análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis FODA.

La valuación del proyecto se basó en una proyección del flujo de fondos libres, el valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR).

⁹ Producto Mínimo Viable

3. EL CLIENTE

K@million queda definido como un negocio B2B donde la vía de ingreso está determinada por **agencias de publicidad** que posicionen su competitividad en ofrecer campañas con influencers de alta calidad. Esto necesariamente implica determinar correctamente el perfil del influencer que realizará la campaña y determinar con precisión el ROI ¹⁰ de la misma.

3.1 Análisis de la estructura del cliente “Agencias”

Agencias de publicidad e Influencer Marketing

Novedosamente, las campañas de influencer marketing se destacan por estar diseñadas para una audiencia de seguidores que ya están comprometidos de alguna manera con el influencer. La confianza en las promociones de productos o marcas se ejerce a partir de que el influencer considera alternativas en el mercado, evalúa la performance del producto personalmente y tiene en cuenta cómo un producto o servicio podría beneficiar o no a su audiencia más allá de la firma de un contrato.

Históricamente, este no es el tipo de publicidad a la que las agencias solían estar acostumbradas, pero acompañando las tendencias del comercio electrónico y el boom de las redes sociales las mismas han incorporado la estrategia de influencer marketing a sus propuestas no sin encontrar ciertos desafíos.

Analistas representativos de la industria como W. Geysler (2021) observan que gran parte de las dificultades se asocian al hecho de que todavía es muy difícil determinar con precisión el ROI generado una campaña con influencers.

En relación a este último punto, hay una cierta tendencia entre los profesionales del marketing a calcular el ROI en función del Influencer Media Value, una

¹⁰ ROI = (Beneficio – Inversión / Inversión) * 100

Llamamos beneficio al resultado de la campaña gracias a la repercusión que se ha generado por el contenido.

versión adaptada del Earn Media Value, pero esta medida no es precisa ya que el cálculo está basado en métricas denominadas “de vanidad”, métricas fáciles de obtener pero que no necesariamente reflejan lo que se está logrando con la estrategia de marketing, lo que puede derivar en resultados engañosos. Esto genera dificultades a la hora de presentar informes que las agencias deben elevar tanto a las marcas como a sus propios directivos y así justificar presupuestos asignados.

En K@million entendemos que poder determinar el ROI con precisión está directamente asociado a una comprensión profunda de las métricas de la industria, a logar establecer objetivos claros de campaña desde el momento cero y realizar un correcto seguimiento de las publicaciones. Allí vemos el espacio para nuestra propuesta, donde las agencias puedan gestionar el ROI de las campañas eficientemente, ofreciéndoles madurez de datos. Esto implica métricas alineadas con los objetivos de cada marca que estén representando. Por ejemplo, una campaña que se enfoca en la concienciación debería usar una medida del éxito de ROI= vistas el alcance e impresión, distinta, a la de una campaña que utiliza su marketing de influencers para aumentar sus ventas, caso donde el ROI se calcularía en función de conversiones o números de ventas.

Insights obtenidos sobre el cliente

Para una mayor comprensión del cliente, junto al estudio de reportes de la industria se confeccionaron los modelos de análisis “Empathy Map”, “Business Model Canvas” y “Value Proposition Canvas” incluidos en los **(ANEXOS II, III & IV)** respectivamente. Al mismo tiempo, se realizaron encuestas específicamente diseñadas para K@million **(ANEXO V)**.

En cuanto a las principales necesidades de los clientes se podrían mencionar:

- Ser competitivas a nivel digital: Las agencias más destacadas anuncian una propuesta de valor diferencial haciendo referencia al valor agregado que ofrece una base digital.

- Una metodología que garantice la efectividad y medición de las campañas.
- Seleccionar a los influencers correctos para sus campañas. Existe una gran necesidad por simplificar el proceso.

Los principales puntos de dolor de los clientes que se identificaron fueron:

- La ineficiencia de las herramientas desarrolladas internamente y la complejidad de procesar las métricas adquiridas a nivel tercerizado y asociarlas con el negocio de la marca a la que se está representando. A su vez, esto relaciona con la necesidad de justificar el gasto en influencer marketing sin entender las métricas.
- El fraude de los Influencers¹¹ es un Motivo de Preocupación: El 63% de los encuestados tuvieron experiencias de fraude.
- La gran cantidad de tiempo como recurso invertido en la búsqueda de influencers adecuados y que accedan a participar con la marca, la gestión de los contratos o fechas límites para las campañas y el procesamiento de pagos a los influencers, una vez que su trabajo está hecho.

En cuanto a los beneficios más importantes para los clientes, con K@million estos serían:

- Acceso inmediato a perfiles de influencers asociados a un producto específico. Identificación de followers falsos.
- Eficiencia en el diseño y gestión de la campaña.
- Claridad en la determinación del ROI= Ganar competitividad en el mercado.

¹¹ El fraude de influencers ocurre cuando una persona, un bot o un grupo de personas crean la ilusión de que un usuario sea un influencer real, sin tener una influencia en dicha red social o entre su audiencia. (Influency, 2021) <https://influency.com/blog/es/como-detectar-falsos-influencers-todo-lo-que-debes-saber-sobre-el-fraude-de-los-influencers/>

4.LA PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor formal sería: *“Para las agencias de publicidad que al ejecutar campañas de marketing de influencers se encuentren con riesgo de fraude, dificultad en comprender las métricas relevantes de la campaña e invirtiendo mayores recursos que los estimados, hemos desarrollado K@million, una plataforma que basada en algoritmos de ML permitirá perfeccionar los ROI de campaña automatizando el proceso manual de gestión de la misma”.*

4.1 ¿Cómo funciona?

A continuación, se presenta la propuesta para el usuario.

Las especificaciones técnicas se encuentran descriptas en el **(ANEXO VI)**.

Accede a nuestra página e ingresa a tu cuenta



Generá tu campaña con influencers en 2 simples pasos:



En Filtros elegí los datos demográficos de la marca a la que representas como agencia indicando el target de audiencia (Género, Edad y Localización) y las características el producto. También establece un presupuesto de campaña.



1

¿Cómo funciona? Aplicá los filtros

HOME MARCAS INFLUENCERS ABOUT PRENSA

¿Cuál sería el perfil de tu influencer?

Sexo

Edad

Ubicación

Redes Sociales

Cantidad de Seguidores

SIGUIENTE

K@million

Nuestra plataforma basada en inteligencia artificial identificará de forma automática los influencers ideales para el producto que buscás promocionar a partir de los filtros colocados.



En Lineamientos de la campaña accede a los features del sitio para contactar al influencer elegido de los presentados por K@million, compartir el brief de la campaña y cerrar el acuerdo. TODO a través de la plataforma.





BRIEFING de MARKETING

- ✓ **OBJETIVOS** de que se busca conseguir con la campaña o el proyecto.
- ✓ **PUBLICO OBJETIVO** la audiencia a la que se dirige la comunicación.
- ✓ **DESCRIPCION DE LA EMPRESA** que el primer contacto con la campaña y la agencia, se debe incluir la producción y servicios de la compañía.
- ✓ **BENEFICIOS DEL PRODUCTO** que se comercializa, los beneficios que se obtiene.
- ✓ **PREVISIONES** en algunos sectores, como la salud, las campañas de publico deben cumplir con una serie de requisitos legales.
- ✓ **PRESUPUESTO** partida presupuestaria que se genera, desde el inicio de la campaña o de forma anual.
- ✓ **PLAN DE EJECUCION** calendarizado con los plazos de ejecución de la campaña o de la campaña o de forma mensual.

Cyberclick

2

K@million

¡Listo, tu campaña ya comenzó!

Makeup tutorials App for beauty bloggers

Olga Kad • Follow • Hire Me

Save Like

K@million

Accede a K@million para consultar las métricas y performance de la campaña. Descargá reportes al instante y medí tus resultados.



Como muestra el recorrido en las imágenes, el suscriptor opera la plataforma colocando filtros en base al tipo de campaña que planea realizar.

El software toma esa información como data y la procesa para dar la recomendación de los perfiles de influencers más adecuados para la campaña.

Luego, la agencia seleccionará un influencer entre aquellos perfiles que le resultan interesantes de los recomendados por K@million y automáticamente el sistema enviará un correo al mail del influencer informando que tiene una propuesta de campaña en K@million estableciendo así el primer contacto. A partir de entonces toda la comunicación será a través de la plataforma.

Adicionalmente, el cliente tendrá acceso a las métricas de campañas estimadas para la publicación con el influencer elegido y a medida que corra la campaña podrá consultar la performance en tiempo real. Estos dos últimos puntos hacen

a la eficiencia en la lectura de las métricas lo que permite generar correcciones al instante si observamos que los objetivos no son alcanzados sin necesidad de llegar al final de la campaña.

Toda esta información a la que el cliente tendrá acceso será guardada en la nube digital. La capacidad de la cuenta y el uso de los features dependerá del plan de suscripción elegido entre Bronce, Plata, Oro y Platinum.

4.2 El diferencial de la propuesta de valor está dado por:

- Aumento de la productividad y rendimientos para las agencias al disponer de una herramienta efectiva basada en algoritmos de ML.
- Avance de la industria del marketing digital, al aportar soluciones tecnológicas al cliente como partner y no como competidor. La propuesta es integrarnos a la cadena de valor como proveedores de un servicio para el influencer marketing.
- Expertise y adaptabilidad: K@million gestionará la campaña en base a un presupuesto. La agencia mantiene la autonomía en la decisión de su campaña. La capacidad de K@million es tecnológica y basada en data no somos un competidor.

Así, la propuesta de valor comercial sería:

K@million: Influencer Marketing Platform

“Para las agencias de publicidad que busquen gestionar sus campañas en redes sociales de manera efectiva. Con K@million automatizá tu campaña, minimizá riesgos y garantizá ROIs esperados.”

Para validar el producto confeccionamos un MPV diseñando una página web a través de Wix (**VER ANEXO VII**) para ofrecer un acceso más real al servicio a nuestros entrevistados.

La validación del negocio se implementó realizando entrevistas y presentando el MVP de la plataforma web. Las entrevistas se llevaron a cabo de manera virtual y los insights completos de las mismas se encuentran en el **(ANEXO VIII)**.

La primera tanda de preguntas estuvo orientada a profundizar sobre cómo las marcas y agencias gestionaban sus campañas con influencers en redes sociales. En las respuestas se puede observar que:

- La mayoría de los encuestados manifestaron usar influencers para fomentar la imagen de la marca más allá del ratio conversión de ventas.
- Es evidente que la estimación del ROI de una campaña de influencer marketing no está tipificada, sino que las agencias utilizan alternadas métricas para medir el éxito de sus campañas.

Durante la etapa exploratoria de las entrevistas otro aspecto relevante fue entender que el punto de dolor en relación al influencer puede aparecer en distintas etapas durante el proceso de campaña:

- El primer punto aparece en la selección del influencer adecuado. La dificultad asociada es la inversión de tiempo y el riesgo de caer en influencers falsos.
- El segundo punto está relacionado a la etapa de lineamientos cuando el influencer distorsiona el mensaje compartido por la agencia como pauta de publicación.
- El otro punto de dolor recurrente es el procesamiento de pago. El inconveniente se presenta en la instancia de facturación al influencer en tanto la mayoría no están registrados y en el envío de productos por canje respecto a la logística de envío.

Finalmente, los entrevistados consideraron que la plataforma sería de interés interno en un 91%.

Por todo lo expuesto se concluyó que K@million es una solución válida y con potencial en el mercado que beneficia los actores involucrados:

- Industria del Marketing de influencers: profesionalizando el sector.
- Agencias de Publicidad: Ofreciendo una herramienta de optimización para las campañas que le suman valor agregado a su propuesta comercial.
- Marcas: Accediendo a influencers que sean con certeza representativos de sus marcas.
- Influencers: Posibilidad de formar parte de un buscador de influencers que actúa como market place ofreciendo la representación de su persona estimando técnicamente el match.
- Consumidores finales: Colaborando con la generación de contenido de influencers que sean genuinos a sus intereses.

5. EL PRODUCT MARKET FIT

Teniendo en cuenta los insights que surgieron en las entrevistas de nuestros potenciales clientes realizamos algunos ajustes en el MPV respecto a las funcionalidades técnicas de la plataforma. Por ejemplo, si bien el principal dolor es la búsqueda del influencer adecuado, la gestión de la pauta de publicación es un feature que debe ser prioritario en las características del programa y entonces lo incorporamos en la etapa de lineamientos.

A partir de las dificultades del cliente expresadas en el apartado **3.1** y las entrevistas confirmamos que K@million debe priorizar el hecho de ofrecer precisión para la estimación del ROI en las campañas. Esta variable ha sido incorporada a la plataforma a través de los filtros que permiten establecer desde un primer momento los objetivos de campañas y qué métricas se van a observar otorgando claridad y simplicidad al proceso.

6.LA OPORTUNIDAD, LA COMPETENCIA, EL CONTEXTO Y LA INDUSTRIA

6.1 La oportunidad

Para estudiar y analizar el tamaño de la oportunidad del mercado se han abordado fuentes primarias como el registro de publicaciones de la Cámara Argentina de Publicidad y reportes de mercado desarrollados por fuentes privadas referentes de la industria del marketing digital.

La Asociación Argentina de Publicidad (AAP) registra en su nomenclador 100 grandes agencias. Simultáneamente, un reporte ms exhaustivo que abarca agencias independientes especialistas en marketing digital detalla los contactos de un total de 300 agencias (M.V. Di Donato, 2019). Geográficamente considerando las agencias que operan en CABA y Gran Bs As el mercado disponible queda definido en 167 agencias. Luego, realizando una proyección del negocio a través de las encuestas y entrevistas en profundidad estimamos lanzar K@million con un mercado objetivo de 20 agencias interesadas en realizar campañas de influencer marketing.

De esta manera la construcción del TAM-SAM-SOM alcanzan el siguiente detalle:

TAM (TOTAL ADDRESSABLE MARKET)

El mercado total que se ha evaluado está dado por las agencias de publicidad con tendencia al marketing digital que operan en el país. El universo remite a 300 agencias.

SAM (SERVICE ADDRESEABLE MARKET)

Geográficamente el mercado que podríamos atender a mediano plazo por la estructura comercial y alcance del networking se centra en las agencias que realizan campañas en redes sociales con influencers en la CABA y Gran Bs. As. Así, en esta etapa, de las 300 agencias en Argentina podríamos atender a 167.

SOM (SERVICE OBTAINABLE MARKET)

En el corto plazo el mercado objetivo queda determinado por 20 agencias. Para tomar ese número se asumió que aproximadamente más del 10% de las 167 agencias de CABA y Gran Bs As realizarían campañas con influencers el próximo año y estarían interesadas en utilizar nuestra plataforma para gestionarlas.

Figura 1-TAM-SAM-SOM



Fuente: Elaboración propia

A su vez, en nuestro modelo de suscripción, la escalabilidad de las “agencias” como cliente viene dada por la cantidad de campañas que la mismas realizan anualmente. El informe presentado por Admetrics para el año 2020 y publicado por la Cámara Argentina de Anunciantes (CAA) indicó que la actividad de publicidad online registro 82.201 campañas. Considerando que las mismas hayan estado distribuidas en el universo de las 300 agencias de publicidad también total país nombradas anteriormente, el SOM de las 20 agencias abarcaría 5.480 campañas anuales. En un escenario objetivo del 10% K@million tendría acceso a 548 campañas en el año 1 y proyectando tal como describe la siguiente tabla.

Tabla 1-Proyección anual de campañas

Año	Cantidad de Agencias	A	B %	C
1	20	5480	10	548
2	30	8220	20	1644
3	35	9590	25	2398
4	40	10960	30	3288
5	45	12330	35	4316

A= Campañas anuales totales que realizan las agencias a las que accede K@million

B= Porcentaje de campañas que hacen con K@million

C= Número de campañas que se hacen con K@million

Fuente: Elaboración propia

6.2 La competencia

Como se nombró anteriormente, un alto porcentaje de nuestros potenciales clientes desarrolla herramientas internas frente a campañas con influencers¹², sin embargo, en el mercado también existen propuestas con dispositivos especializados. Como muestra el detalle del **(ANEXO IX)** cada una se concentra en diferentes servicios, aunque las funcionalidades más comunes son:

- Descubrimiento de influencers
- Gestión de relaciones (Influencer Management)
- Administración de campaña
- Métricas de campaña

A continuación, se presentan las principales agencias de publicidad y plataformas de influencers con sus respectivas características y de forma comparada hacia K@million:

¹² El relevamiento del Influencer Marketing Benchmark Report 2021 indicó que "Una cantidad de encuestados sorprendentemente grande, el 58%, admite utilizar herramientas desarrolladas internamente para ejecutar sus campañas de marketing de influencers."

Tabla 2-Potenciales competidores VRS K@million

Característica	K@million	Lemmonet	Heepsy	Influency	Traakr	F/ V
Sugerencia de influencers	x	x	x	x		
Segmentación del influencer x filtros	x		x	x		
Medición & análisis de performance	x	x		x		
Plataforma de subastas de influencers						x
Gestión de la campaña a través de la plataforma	x				x	
Plataforma Integral End2End	x					

Fuente: Elaboración propia

Substancialmente todas estas empresas tenemos propuestas basadas en data, pero las funcionalidades que se agregan a la plataforma y la gestión personalizada optada en algunos casos, marcan diferencias. Comparativamente la propuesta K@million ofrecería todas las funcionalidades destacadas a través de nuestro producto, mientras que las otras opciones involucran estructuras de recursos humanos que realizan una o u otra de las tareas contempladas en el proceso de una campaña y ese es nuestro principal diferenciador. Al mismo tiempo agregamos transparencia en el mercado generando que el contacto con el influencer y el uso del presupuesto se manejen a nivel software.

Otro punto a tener en cuenta es que algunas de las alternativas operan como agencias de publicidad mientras que K@million es un socio estratégico de las mismas y no un competidor.

Conclusiones del análisis de la competencia

K@million sí encuentra un diferenciador y una oportunidad en el mercado, en tanto por ejemplo hemos decidido especializarnos en quien precisa realizar la publicación. Comparativamente somos la solución que propone todos los features a nivel tecnológico, el influencer management y la analytics todo integrado en la plataforma y eso también es parte de nuestro valor.

6.3 Análisis PESTEL

El análisis de los factores externos que afectarán a la empresa se realizará con la herramienta PESTEL. Aquí se plasmarán las principales oportunidades y amenazas a las que se enfrentaría el negocio. El detalle sobre los insights que derivaron en la confección de este cuadro puede verse en el **(ANEXO X)**.

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLITICO	<p>Acceder al Programa de Fomento de la Inversión Emprendedora en Tecnología.</p> <p>Formar parte del sector productivo de innovación tecnológica acelerado por la pandemia.</p> <p>Apoyarse en las variables más competitivas del país, como ser el capital humano y el tamaño del mercado online.</p>	<p>Falta de seguridad jurídica para la realización de negocios.</p> <p>Falta de progreso en el mercado laboral y en el sistema financiero.</p>
ECONÓMICO	<p>Apoyarse en las oportunidades del sector de servicios innovadores de alta tecnología apalancándose en las iniciativas de los Programas sectoriales específicos para la industria del software, el crédito fiscal para I+D, la economía circular y nuestro aporte para la formalización de la economía.</p> <p>Buscar líneas de crédito abiertas para iniciativas liderados por mujeres.</p> <p>Acompañar los proyectos de desarrollo productivo a nivel regional.</p>	<p>Desbalances macroeconómicos</p> <p>Bajo nivel de profundidad financiera.</p> <p>Alto porcentaje de economía informal.</p>
SOCIOCULTURAL	<p>El alto porcentaje de la población con acceso a internet.</p> <p>El comportamiento del usuario en las redes sociales.</p>	<p>Generar funcionalidades para una red social específica y que los consumidores muten de red social preferida.</p>
TECNOLÓGICO	<p>Potenciar la escalabilidad de K@million a nivel regional.</p>	<p>Caer en la innovación constante</p>
ECOLÓGICO	<p>La asociación de los negocios digitales con el concepto de economías circulares y colaborativas basadas en producción responsable y sustentable.</p>	<p>Fuertes cargas impositivas sobre los residuos tecnológicos</p>
LEGAL	<p>Gestionar beneficios impositivos a partir de la Ley de Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento.</p> <p>La regulación de la actividad hacia los influencers podría generar una vía de ingresos a través de este actor.</p>	<p>Limitaciones a la extracción de datos de las plataformas sobre las cuales K@million extrae data para operar su funcionalidad técnica.</p>

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones del análisis del contexto

Aunque los aspectos políticos y económicos presentan fuertes amenazas, si el proyecto logra integrarse a algunas de las iniciativas que buscan proteger este tipo de desarrollos, entonces hay posibilidades de mermar los efectos negativos a nivel macroeconómico y a nivel calidad institucional.

En cuanto a las oportunidades, potenciarlas es factible sobre la base de los recursos humanos del país y el aporte que puede generar la idea de este negocio sobre la formalización de la economía. La escalabilidad de un producto digital a nivel regional está latente como así también la incorporación a futuro del influencer como otro agente generador de ingresos.

6.4 La industria

K@million es una propuesta a lanzar en el sector del marketing digital, una industria que se especializa en la promoción de marcas, productos y servicios a través de internet. En un panorama donde el comercio online en Argentina, invirtió más de \$25 millones de dólares el pasado septiembre ¹³ (Admetrics, 2021), el marketing digital tiene la oportunidad de acompañar las tendencias que venían dándose en el mercado y se vieron aceleradas por la pandemia, tanto en la forma de hacer negocios y en los hábitos de consumo. Las marcas y agencias de publicidad han reubicado presupuestos frente a los consumidores que por su parte realizaron un salto en las redes de telecomunicaciones para resolver temas de aprovisionamiento de bienes, conectividad social, y acceso a información.

En particular, el marketing de influencers basado en redes sociales ha madurado hasta convertirse en una sub-industria, lo que atrajo el apoyo de compañías y aplicaciones para simplificar el proceso tanto para las marcas y las agencias como para los influencers. A nivel mundial, durante el 2020, se crearon más de 320 plataformas y agencias enfocadas en el Marketing de Influencers. Sin

¹³ "Argentina, actualmente está invirtiendo en publicidad online cerca de \$25.243.448 dólares. El ranking mensual de septiembre muestra que la industria de tiendas online fue la que más invirtió en publicidad online, dejando a Coto, Ford y Carrefour en el top de marcas." ((Admetrics, 2021)

embargo, como se destacó en el apartado **6.2** sobre la competencia y tal como indica el recientemente publicado Influencer Marketing Benchmark Report 2021, $\frac{3}{4}$ de las campañas de Marketing de Influencers se ejecutan con herramientas internas, lo que muestra oportunidades para nuevos productos.

El sector donde competirá K@million en Argentina está comprendido por algunas de las opciones encontradas en el mercado que han sido analizadas en su correspondiente sección. La particularidad de nuestro modelo de negocios, es sumarse en la cadena de valor de las agencias de publicidad con una herramienta integral.

6.5 Conclusiones del análisis de la industria con las 5 fuerzas de Porter

El análisis de la industria basado en las 5 fuerzas de Porter y presentado en el **(ANEXO XI)** indica en cada punto las siguientes conclusiones:

1. El poder de negociación de los clientes se mantendrá bajo si K@million presenta funcionalidades atractivas al mercado y los resultados de las campañas gestionados con la plataforma son más eficientes que los realizados con herramientas internas.
2. El poder de negociación de los proveedores en lo que respecta a los desarrolladores puede ser mermado si se planifican correctamente las etapas técnicas del proyecto y la variable independiente atribuida por el acceso a la data no presenta riesgos en el corto plazo.
3. Si bien la intensidad tecnológica de K@million hace que las amenazas de nuevos entrantes disminuyan, el hecho de que aún se estén utilizando herramientas internas puede generar que nuevos emprendedores también vean la oportunidad en desarrollar este tipo de soluciones.

4. Como la industria se fue profesionalizando hay una oferta de productos sustitutos. El diferencial dependerá de como se integran en K@million las funcionalidades y el networking para comercializar el producto.
5. En tanto la rivalidad entre las agencias de publicidad se mide por la performance de las campañas que estas gestionan, la rentabilidad del negocio dependerá directamente del entrenamiento de los algoritmos de recomendación de influencers que permitan efectividad de campañas. También de la precisión de las métricas que se gestionen a través de la plataforma.

6.6 Conclusiones del análisis FODA de la industria

En función del **(ANEXO XII)** se observa que las principales **fortalezas** responden al know-how de la industria y al hecho de ofrecer un producto integral.

Por su parte, las **debilidades** están asociadas a la necesidad de asignar las cuestiones técnicas de la plataforma a un tercero y al hecho de que la misma no ofrecerá el reconocimiento de imagen en una etapa inicial.

Respecto a las **oportunidades**, estas comprenden socios potenciales de la industria del comercio digital y la posibilidad de monetización por la vía del influencer en una tercera etapa.

Finalmente, las **amenazas** están relacionadas a la regulación sobre la extracción de data de las redes sociales, fuente de información de la plataforma y sobre la publicidad de parte del influencer. Desde el lado del cliente, a la posibilidad de exigencias muy customizadas y de la percepción de las mismas hacia K@million como un competidor.

7. EL MODELO DE NEGOCIOS

Para definir el modelo de negocios de K@million se utilizó como herramienta el Business Model Canvas (**ANEXO III**).

El modelo queda definido como un negocio B2B cuya **propuesta de valor** es ofrecer una plataforma web que automatice las campañas de influencer marketing para volverlas más eficientes. Los **clientes** objetivos son las agencias de publicidad que ejecutan este tipo de campañas a través de influencers.

Por la naturaleza del negocio el mayor **canal** será el sitio web de K@million.

El mismo ofrecerá una simulación de cómo opera el programa y un formulario de contacto donde se iniciará la conversación. Paralelamente el equipo comercial contactará a las agencias de medios digitales través de su networking y K@million estará representada en las cámaras de publicidad que reúnen a las principales agencias del país como un socio comercial.

Las **relaciones con los clientes** se basarán en un primer contacto donde se indica la operatividad de la plataforma y en la formación y acompañamiento para el uso de las métricas de medición incluidas. Adicionalmente, se generará información sobre la industria publicando un blog y dando acceso a newsletters, influencers “*tips*” y experiencias de campañas en nuestro sitio web. Con esto buscamos acercarnos a nuestro cliente como socios estratégicos a la hora de decidir una campaña. Al situarnos como referentes el objetivo es generar branding de K@million en el sector y asociación con nuestro producto.

El **modelo de ingresos** es de suscripción, ofreciendo 4 paquetes diferenciados en el acceso a funcionalidades K@million, la red social donde se planificará la campaña, la logística en relación al influencer y el soporte técnico. La monetización del negocio a través de los influencers se considera a mediano plazo dependiendo de la necesidad de formalización que exija la jurisdicción sobre la industria y las facilidades para los influencers que logremos integrar a la plataforma a modo de volver atractivo nuestro producto a esta audiencia.

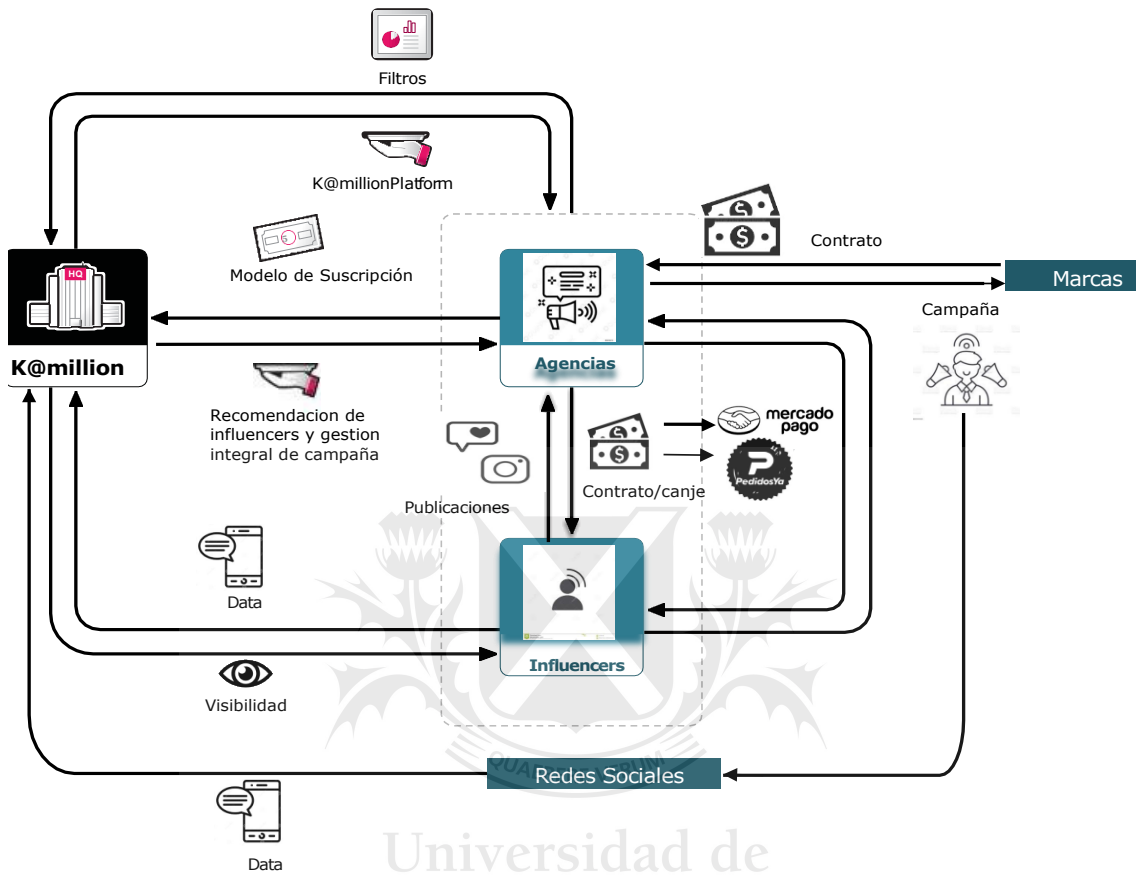
Los **recursos claves** a nivel operativo para la funcionalidad del negocio son los desarrolladores del software y los algoritmos que implementa el sistema de recomendación de los influencers como así también los ejecutivos de cuenta asignados a las agencias. A nivel financiero, un recurso clave es atraer inversores para esta etapa inicial del emprendimiento.

Como la plataforma es el producto core de la empresa, la misma es la **actividad clave** prioritaria, entonces nos enfocaríamos principalmente en la prestación de servicio de la plataforma y en la promoción de la misma. Con esta herramienta brindaríamos la recomendación del influencer y operaríamos las métricas claves ofreciendo la solución de gestión de campañas de manera automatizada, lo cual se realiza a partir de los recursos de analytics y data management.

Entre los **asociados clave** del proyecto se destacan los influencers quienes a través de K@million tienen la garantía de recibir propuestas para trabajar con audiencias acordes a sus perfiles, acceder a un pago formalizado y trabajar con pautas establecidas. Otros socios del negocio son las plataformas de pago online tales como Mercado Pago y PayPal que estarán integradas en el sitio para realizar el abono del modelo de suscripción y formalizar el pago a los influencers y las plataformas de servicios de logística tales como Pedidos Ya o Rappi quienes estarían incluidas a modo de ofrecer el servicio de movilidad para hacer el envío de productos al influencer o en el caso que el pago al influencer sea determinado por canje.

A nivel **estructura de costos**, se identifican los relacionados al desarrollo de los algoritmos de recomendación y el desarrollo de la plataforma, el diseño estético del sitio web y la publicidad, marketing y comercialización.

Figura 2-Modelo de Negocios K@million



Fuente: Elaboración propia con inspiración en los modelos de negocios publicados por Board of Innovation Marketing Hub (2019).

8. GO TO MARKET PLAN

Utilizando como referencia el marco teórico de M. Porter, K@million implementará una estrategia de diferenciación por “diferenciación de producto”. En este sentido, se buscará destacar en el mercado el atributo de integral de nuestra plataforma, concentrándonos en promocionar esta característica diferenciadora que presenta la solución tecnológica donde todos los procesos de una campaña con influencers estarán automatizados en el software, desde la recomendación del perfil hasta el pago o gestión de canje con el influencer.

Para el desarrollo de la estrategia de marketing, utilizamos el modelo de las 4P's de Marketing Mix detallado a continuación:

8.1 Producto

K@million operará como un Software as a Service (SaaS). La solución funciona como un marketplace entre las agencias y los influencers automatizando y formalizando la búsqueda y preselección de los perfiles, como así también la gestión de la campaña, la contratación y el pago de parte de la agencia al influencer a través del software K@million.

Respecto al ciclo de vida del producto la propuesta en esta etapa de introducción es salir con una plataforma que opera 2 algoritmos de ML. En una primera instancia opera un algoritmo de aprendizaje descriptivo denominado K-Means y en una segunda instancia opera un algoritmo predictivo. Esto se ha definido así ya que esta forma resuelve el problema del usuario de manera simple y su vez, permite implementar un algoritmo robusto.

8.2 Precio

Para construir el precio, se observaron precios de referencia en el mercado de otras plataformas, se contemplaron tendencias en el sector y se observó cuál es el coste en promedio de la contratación del influencer entendiendo que K@million es un servicio asociado a esta contratación. Si consideramos que, en promedio, el coste del influencer por publicación de Instagram es de U\$S 271 y

estimando 3 publicaciones por campaña (U\$S 813), podemos asumir un precio de un 25 % del costo del influencer por nuestro servicio. Esto nos llevaría a valorar un precio por el uso de la plataforma por campaña en esta red social de U\$S 200 aproximadamente. Los planes K@million contemplan desde 5 campañas en el paquete inicial “Bronce” a un precio de U\$S 550 y hasta U\$S 3550 por 15 campañas en la opción “Platinum” esto sumado a otras funcionalidades de modo que el precio es atractivo.

Cabe destacar que, si analizamos el costo de una campaña en YouTube, en promedio, las marcas invierten alrededor de \$2,000 por cada 100K seguidores del canal. El 25% nos indicaría un precio factible para K@million de U\$S 500 por campaña a realizar en este medio. Atentos a esto, el paquete que incluye campañas en esta red es a partir de U\$S 1500 por 10 campañas.

8.3 Distribución

K@million actúa como un marketplace entre agencias de publicidad y los influencers de manera que el canal de distribución es totalmente digital. Las agencias de publicidad contratarán el servicio de uso de la plataforma por medio de un sistema de suscripción y accederán al sistema como usuarios.

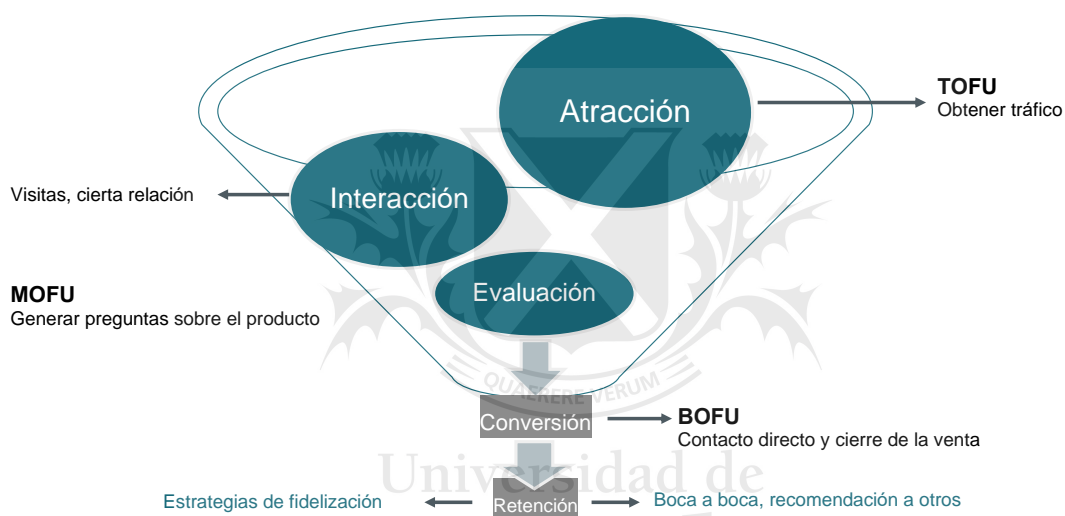
8.4 Promoción

La promoción de K@million se realizará a través de estrategias de marketing digital y tendrá como objetivo la captación de nuevos clientes buscando que se suscriban a los planes. Al encontrarnos en una etapa de lanzamiento estaremos construyendo el awareness o reconocimiento de marca, buscando posicionar a K@million en el mercado. En este sentido la estrategia se centrará en el branding para que el servicio que prestamos tenga impacto en nuestro público objetivo.

9. FUNNEL DE VENTAS

Este proceso detalla cómo atraeremos potenciales clientes a la página web de K@million y cuál será nuestra estrategia para convertirlos en fieles usuarios de la plataforma. Las 5 fases involucradas (atraer, consecución de leads¹⁴, clientes, fidelización y prescripción) de la figura 3 están detalladas a continuación.

Figura 3-Funnel de ventas



Fuente: Elaboración propia

1. Atraer (TOFU - Top Of Funnel)

En esta fase inicial, implementaremos una estrategia de posicionamiento/SEO. Este método se basa en optimizar el contenido en línea para lograr que K@million aparezca en las primeras posiciones de los motores de búsqueda de manera gratuita cuando el público objetivo realice alguna búsqueda relacionada con nuestro servicio. Esto requiere generar contenido relevante sobre el influencer marketing, ofreciendo una experiencia satisfactoria a los interesados, para que ellos y otros portales de información puedan considerarnos una fuente

¹⁴ Un Lead Magnet es un regalo de alto valor para el usuario a coste 0, en el que le invitas a que se descargue o pruebe tu producto, pero a cambio de que te deje sus datos.

confiable y así luego atraer tráfico a nuestro sitio web cuando se busquen palabras relacionadas con la industria. En la página ofreceremos un blog que incluirá, un post, un diccionario con los términos relacionados al sector, entrevistas a usuarios y ejemplos de campañas (lo que se conoce como marketing de contenido) buscando reconocimiento de marca. También incluiremos la opción de suscripción a nuestro newsletter de manera gratuita si el interesado requiere información adicional, lo que genera un nexo con la etapa 2 del funnel de ventas.

2.- Consecución de Leads (MOFU - Middle Of Funnel)

Sobre el tráfico que generamos hacia nuestro sitio web, en esta etapa el objetivo es convertirlos en leads (con nombre y apellido) lo que nos permite generar un directorio de potenciales clientes ya más segmentado a lo que sería nuestro público objetivo real. K@million ofrecerá acceso a su newsletter y a un simulador de selección de influencers a partir de la implementación de filtros. A cambio el potencial usuario deberá completar un formulario con los datos de contacto.

3.- Clientes (BOFU - Bottom Of Funnel)

En esta etapa, el objetivo de establecer una relación con los leads generados para convertirlos en clientes será llevado a cabo bajo la estrategia de mail marketing. Esta estrategia se usará para generar relaciones, reconocimiento de marca, y profundizar sobre el marketing del producto. En esta instancia buscaremos seguir elevando el nivel de confianza. Enviaremos mails personalizados ingresando a la etapa de **conversión** donde el contacto es directo y se busca generar el cierre de venta, compartiremos casos de éxito en campañas que hayan utilizado K@million y ofreceremos demostraciones de cómo funciona el producto con citas programadas. Luego mantendremos activa la **fidelización** invitándolos a formar parte del club de clientes K@million, cuyos participantes tendrán acceso a promociones especiales relacionadas a los socios estratégicos de la plataforma como por ejemplo un incremento de la cantidad de envíos de productos por campaña cuando el caso involucre canje con el influencer y se genere más de un posteo.

10. CUSTOMER JOURNEY

El siguiente mapa muestra las interacciones entre los potenciales clientes y K@million hasta que los primeros se convierten en usuarios de la plataforma, utilizan el servicio y puedan llegar incluso a recomendarla.

Figura 4-Customer Journey Map



Descubrimiento: Inicialmente hay un interés en la tendencia al influencer marketing y la agencia de publicidad comienza a buscar influencers para su campaña. El ejecutivo de la agencia descubre nuestra página como landing page, observa otras opciones que también proporcionó el buscador (**Consideración**) y se mantiene navegando sobre la página que mayor interés le atrajo en función de su necesidad, calidad del contenido y información provista en relación a la industria. El interesado observa la información y cuánto valor agregado ofrecemos a cambio de sus datos de contacto. A partir de ellos K@million empieza la interacción con emails personalizados y demostraciones hacia el potencial cliente sobre las alternativas de nuestros paquetes de suscripción. **Compra:** La agencia se suscribe a la K@million, recibe un mail de confirmación e información precisa sobre cómo ejecutar el programa.

Servicio: Como tiene dudas sobre la operación al momento de implementar la campaña el usuario contacta a K@million para que supervisemos la corrida de la plataforma, y le ofrezcamos una lectura de las métricas. El usuario aprende sobre las funcionalidades y características. Aplica filtros y toma decisiones de campaña eficientes. El cliente disfruta de la automatización de los procesos y puede destinar su tiempo a definir los KPI's del negocio junto a las marcas que representa. **Recomendación:** El suscriptor recibe acceso a información exclusiva y promociones por pertenecer al club K@million. Recomienda la plataforma, se le invita a reviews.

11. SUPPLY CHAIN Y PLAN OPERATIVO DEL NEGOCIO

11.1 Supply Chain

Por la naturaleza de la actividad, la supply chain de K@million está representada por una red de subministro digital donde intervienen varias tecnologías:

Figura 5-Red de subministro Digital



Fuente: Elaboración propia basada en la cadena de subministro publicada por Accenture (2014)

Como muestra la imagen, los principales elementos del negocio son:

- **Recursos Humanos:** El equipo de K@million está compuesto principalmente por el equipo emprendedor y un equipo de desarrollo tercerizado para el backend¹⁵ y frontend¹⁶ de la plataforma. El Data Scientist (DS), estará a cargo del modelamiento y procesamiento de los datos, formará parte del equipo interno y liderará el equipo de desarrolladores. El Project Manager (PM) será contratado por un servicio de consultoría externa y será un especialista en el

¹⁵ Se refiere al interior de las aplicaciones en lo que se le denomina "el lado del servidor". El backend del sitio web consiste en un servidor, una aplicación y una base de datos. Se toman los datos, se procesa la información y se envía al usuario.

¹⁶ Es la parte de una aplicación que interactúa con los usuarios, es conocida como el lado del cliente. Básicamente es todo lo que vemos en la pantalla cuando accedemos a un sitio web o aplicación: tipos de letra, colores, adaptación para distintas pantallas y otros elementos que permiten navegar dentro de una página web.

uso de datos, con habilidad de evaluar la propuesta y la ejecución del proyecto, imaginar oportunidades, proponer ideas nuevas, y evaluar las que se van implementando. El diseñador UX de la interfaz del sitio será contratado a nivel tercerizado.

- **Redes sociales:** Actúan como los proveedores del insumo “data”, principal activo a gestionar por la organización.
- **Cloud:** La nube reúne todas las capacidades de conectividad, el sistema de información y los datos procesados por Analytics/Big Data en la plataforma donde a nivel usuario se accede para operar. El desarrollo tecnológico que es el principal activo y la alimentación de los recursos de la nube mantienen actualizada la plataforma y la comunidad K@million.
- **Sistema de Información Operacional y Financiero:** Es uno de los productos finales que ofrece la cadena, nucleando métricas que permiten tomar decisiones al cliente. La red de información le permite a K@million evaluar internamente el proceso de gestión de campaña y el ROI generado por la misma a modo que como empresa también tengamos registro de la performance de la plataforma, se genere nueva data y se mejore en la efectividad del algoritmo de recomendación.

11.2 Plan de Operaciones

Las etapas desde la producción hasta el delivery del servicio de K@million son:

- **Desarrollo del producto**
 - Recursos materiales: Se utilizará una Plataforma como servicio (PaaS), un modelo de procesamiento en la nube (cloud computing) que provee a los clientes de todos los sistemas necesario para operar con facilidad.
 - Recursos Humanos: Ver los detallados en el apartado 11.1

- Etapas del producto core: Arquitectura, ingesta de datos, (ETL), procesamiento de datos, entrenamiento de ML.
 - Planes de control de calidad sobre la plataforma: mejorar la productividad de ML y monitoreo.
- **Aprovisionamiento:** El principal insumo de la operación es la data generada por las redes sociales y los influencers.
- **Inversión Inicial:** Se incluyen el costo de capital necesario para el desarrollo de la plataforma generado por los desarrolladores, la (PaaS), Cloud y el de la interfaz a nivel usuario.
- **Costos operativos:** Por el tipo de negocio, se han evaluado como los asociados a la fuerza de ventas para generar más valor y conversiones: (publicidad online como pauta digital, estrategias de email marketing y de RRPP) que llevará a cabo el equipo emprendedor.
- **Gastos operacionales:** Corresponden al desarrollo y mantenimiento de la plataforma atendiendo las horas estipuladas que se deben invertir para el backend y frontend, el Data Scientist (DS), el diseño de la página web, el project manager, abonos por uso de la misma y el uso de la nube (cloud computing). Respecto al comercial, durante los 2 primeros años el equipo emprendedor asumirá el rol. Luego a medida que K@million crece ese rol será asignado especialmente por un ejecutivo que manejará las cuentas de las agencias. Los costos asociados al equipo emprendedor están estipulados en 2 salarios mínimos vitales y móviles para el año 1 y creciendo.

Los importes de los costos y gastos detallados se pueden observar en el siguiente cuadro.

Tabla 3-Consolidado de Egresos
INVERSION INICIAL

Concepto	Monto
Desarrollo backend	19,200
Desarrollo frontend	19,200
Desarrollo algoritmo	100,000
User Experience Diseño	1,200
Icloud	6,000
Plataforma	4,800
Total	150,400

COSTOS DE VENTAS

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Marketing -RP	1,200	1,200	1,200	1,800	1,800
Pauta Digital-Anuncio	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
RR.HH Comercial	-	-	14,400	14,400	14,400
Total	6,200	6,200	20,600	21,200	21,200

GASTOS OPERATIVOS

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Desarrollador Backend	19,200	6,400	-	-	-
Desarrollador Frontend	19,200	6,400	-	-	-
Cientista de datos	27,200	35,520	34,400	40,000	20,000
User Experience-Diseñador	1,200	600	600	600	600
Plataforma como servicio	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Icloud	6,000	12,000	18,000	18,000	18,000
Mejoras y mantenimiento tecnico de la plataforma	3,600	7,200	4,800	4,800	4,800
Proyect Manager RRHH	19,200	9,600	7,200	7,200	7,200
Equipo emprendedor RRHH	14,400	20,000	40,000	60,000	80,000
Gastos Administrativos (Telefonia, Internet, Viaticos)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Total	115,800	103,520	110,800	136,400	136,400

Fuente: Elaboración propia

- **Logística de distribución:** La solución K@million se ofrece 100% a través del canal digital. El servicio incluye la comunicación con B2B, el delivery de gestión de campaña y ejecución de performance.
- **Servicio post venta:** Seguimiento de resultados; comunicación de novedades, tendencias y nuevas características de la plataforma.
- **Sistemas de planificación y control:** En este proceso se realizará una comparativa al final del año 1 entre los ingresos y gastos reales y los previstos. En caso de haber desviaciones, se anotarán las causas y consecuentes medidas para evitarlas a futuro.

12. IMPLEMENTACION DEL NEGOCIO & EQUIPO EMPRENDEDOR

12.1 Objetivos comerciales y Plan Cronológico de Implementación del Negocio.

La implementación temporal del negocio es representada en el **(ANEXO XIII)** a través del diagrama de Gantt. El plan de implementación tiene como fecha de lanzamiento el primer trimestre del 2023 estimando las etapas previas del proyecto como el armado de la base datos y la consolidación del fondeo para el desarrollo de la plataforma. Los objetivos comerciales acompañan las instancias de desarrollo del producto estimando oportunidades de regionalización y la incorporación de la capacidad de reconocimiento de imagen como feature dentro del mediano plazo.

12.2 Equipo emprendedor

El equipo está compuesto por profesionales de la industria del marketing y operaciones. Las cofundadoras de K@million somos:

- Mercedes María Zarich Juaristi, Co-founder Gerente Marketing e Innovación: Mercedes es Licenciada en Comunicación Publicitaria e Institucional, Magister en Marketing y Comunicación y en Administración de Empresas (MBA). Cuenta con vasta experiencia en marketing, comercialización e innovaciones.
- Agustina Ghibaudi, Co-founder Gerente Comercial y Proyectos: Agustina es Licenciada en Ciencia Política y Relaciones Internacionales y Magíster en Administración de Empresas (próximamente). Cuenta con 13 años de experiencia en Dufry Group liderando operaciones en travel retail.

13. CONTEXTO MACROECONÓMICO Y MICROECONÓMICO

En líneas generales, Argentina se caracteriza por su marcada volatilidad histórica respecto al crecimiento económico. Particularmente la pandemia de COVID-19 ha afectado negativamente al país con una caída del PBI de 9.9% durante el 2020. En este escenario base, las variables macro que afectarán el proyecto son: una Inflación minorista llegando a 39,2% para el 2022 (BCRA 2020, p.7) y una expectativa de crecimiento del PBI estimada en 2.5. El tipo de cambio se calcula en \$154,5 por dólar para fines del 2022 (BCRA, 2021, p.22). Por su parte, la tasa de interés nominal a dic-22 será de 34,10 %. Respecto al riesgo país a octubre 2021 alcanzo los 1617 puntos (Marino,2021, parr.1).









Un aspecto relevante fue la restructuración de la deuda externa en moneda extranjera acordada por el gobierno durante el 2020 que alcanza U\$S 66 mil millones lo que le otorgo al gobierno cierto margen para recomponer la economía. Sin embargo, quedan pendientes otras negociaciones de deuda por ejemplo con el FMI, al que se le debería pagar alrededor de US\$ 52 mil millones entre 2021 y 2024.

Positivamente y siendo propicios para un clima inversor, la iniciativa de K@million es un servicio asociado a las industrias tecnológicas de las fintech y el e-commerce cuyas actividades se dispararon a nivel mundial y enormemente en Argentina durante la pandemia favorecidas por las medidas de aislamiento y restricciones de movimiento (PWC, 2021).

14. MODELO DE GENERACIÓN DE BENEFICIOS

La vía de ingresos de K@million es a través de un modelo de suscripción a partir del cual las agencias podrán acceder a 4 planes de acuerdo a sus presupuestos y objetivos de campaña: Bronce, Plata, Oro y Platinum. A partir de los datos relevados en el punto 1.1 sobre las redes sociales en Argentina y la preponderancia de las mismas señaladas en el mercado, el proyecto se concentra en ofrecer gestión de campañas en estas tres plataformas (Instagram, YouTube y TikTok) que se incluirán estratégicamente en las opciones de los planes de suscripción. Las diferenciaciones entre los paquetes están basadas en las funcionalidades de la plataforma a las que se accede según el plan adquirido y detallado a continuación:

Tabla 4-Planes de suscripción

Funcionalidades	Bronce (USD 550)	Plata (USD 1500)	Oro (USD 2550)	Platinum (USD 3500)
Redes Sociales			  	  
K@million Platform*	x	x	x	x
Búsquedas ilimitadas	x	x	x	x
Exportar resultados				x
Influencer Tracking	x	x	x	x
Perfiles guardados en tu cuenta	25	100	300	1000
KPI's	x	x	x	x
Risk Management	x	x	x	x
Campañas	5	7	10	15
Planner	x	x	x	x
Gestión de campaña			x	x
Reportes			x	x
Publicaciones x mes	5	30	50	150
Métricas			x	x
Usuarios	2	2	3	5
Soporte y comunicación	mail	mail y teléfono	mail y teléfono	mail y teléfono

Nota: La descripción de las funcionalidades esta detallada en el (ANEXO XIV)

Fuente: Elaboración propia

15.PROYECCIONES DE VENTAS

15.1 Proyección de campañas y distribución de planes

La siguiente tabla muestra la cantidad de agencias a las que se calcula K@million accederá anualmente y el proporcional de campañas proyectado. También se puede observar la distribución de las campañas por tipo de plan.

Tabla 5 -Campañas y distribución proyectada

Agencias	Campañas x mes	Distribución	Bronce	Plata	Oro	Platinum
20	46	Año 1	32	5	0	0
30	137	Año 2	82.2	27	6	6
35	200	Año 3	25	5	50	30
40	274	Año 4	95.9	27.4	95.9	54.8
45	360	Año 5	72	18	144	126

El objetivo del año 1 es alcanzar 20 clientes. En números porcentuales estas 20 agencias reúnen 5480 campañas de las 82.200 anuales a nivel país realizadas por las 300 agencias relevadas en el TAM.

La proyección de K@million es alcanzar un 10% de esas campañas lo que nos dirige a concéntranos en 548 campañas para el año 1 con un promedio mensual de 46 campañas. Progresivamente en el año 2 se proyectan alcanzar 30 clientes que realizarían anualmente 8220 campañas de las cuales estimamos que K@million tendrá un acceso al 20%, lo que arroja un promedio mensual de 137 campañas y así cada año. De esta manera llegaríamos al año 5 alcanzando 45 agencias y calculando realicen con K@million el 35% de sus campañas, lo que nos daría acceso a 4315 campañas anuales en el mediano plazo.

La distribución de los suscriptores comienza el año 1 con un 70% de inclinados al plan Bronce donde mayormente captamos a agencias de publicidad pequeñas con campañas de bajo y medio presupuesto y la representación se va desplazando hacia un 40% de suscriptores Oro y 35% de suscriptores Platinum en los años 4 y 5 respectivamente. Esta tendencia va acompañando la estrategia de orientar K@million hacia agencias medianas y grandes con representación de marcas internacionales preparando el camino para la expansión regional.

15.2 Proyección de ingresos por campañas

Respecto a los ingresos estimados para el proyecto se determinaron por el precio de los planes y la cantidad de paquetes a adquirir por los usuarios.

Por las características de la plataforma, funcionalidades y costos respectivos las cantidades de campañas mensuales quedan distribuidas en la capacidad numérica de campañas que tiene cada paquete. Por ejemplo y como muestra la **Tabla 4**, el plan Plata da acceso a 7 campañas. De modo que las 27 campañas del Año 2 de la **Tabla 5** generan ingresos por $27/7=3.85$ (4 paquetes).

Tabla 6-Ingresos anuales por paquetes K@million

Campañas x mes	Distribución Mensual	Bronce (USD 550)	Plata (USD 1500)	Oro (USD 2550)	Platinum (USD 3500)	Total Ingresos Anuales
46	Año 1	6	1	1	0	88200
137	Año 2	16	4	1	1	250200
200	Año 3	20	3	5	2	423000
274	Año 4	19	4	10	4	671400
360	Año 5	14	3	14	8	910800

Tabla 7-Proyección anual de ventas

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas					
Subtotal	88200	250200	423000	671400	910800
II.BB (3%)	(2,646)	(7,506)	(12,690)	(20,142)	(27,324)
Total de Ventas	85,554	242,694	410,310	651,258	883,476

16.PROYECCIONES FINANCIERAS

16.1 Estado de Resultados Projectado

En relación con los resultados proyectados del negocio y detallados a continuación, se estima obtener un EBITDA sobre ventas para el año 5 del 82%.

Tabla 8-EERR

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	85,554	242,694	410,310	651,258	883,476
Costo de ventas	(6,200)	(6,200)	(20,600)	(21,200)	(21,200)
Resultado Bruto	79,354	236,494	389,710	630,058	862,276
Gastos Operativos	(115,800)	(103,520)	(110,800)	(136,400)	(136,400)
EBITDA	(36,446)	132,974	278,910	493,658	725,876
Depreciaciones	(15,040)	(7,014)	(7,014)	(7,014)	(7,014)
EBIT	(51,486)	125,960	271,896	486,644	718,862
Impuestos	18,020	(44,086)	(95,164)	(170,325)	(251,602)
Resultado Neto	(33,466)	81,874	176,732	316,319	467,260

*Las depreciaciones se estimaron a 10 años en línea recta

16.2 Requerimientos de inversión y financiamiento

Por la naturaleza del negocio, la mayor concentración de fondos para iniciar K@million estará destinada al desarrollo de la plataforma. La inversión en el diseño, ejecución y mantenimiento de la misma estará asignada a un equipo tercerizado en la etapa inicial, luego se ira migrando a un equipo interno a medida que avance el negocio.

La inversión inicial está estimada en U\$S 160.000 los cuales serán usados para el desarrollo de la plataforma, los gastos en tecnología, gastos de administración y la inversión en marketing para el lanzamiento de K@million. El capital inicial del proyecto se obtendrá en un 50% por parte de los socios fundadores (U\$S 80.000) y por el 50% restante se ofrecerá una participación a incubadoras y aceleradoras del 20% a cambio de U\$S 80.000.

16.3 Condiciones para la viabilidad financiera del negocio

Para valorar el proyecto se implemento un análisis de flujo de fondos descontados basándose en proyecciones a 5 años como muestra la **Tabla 9** obteniendo una VAN de U\$S 423.462 y una TIR del 84% con un periodo de repago que comienza en el año 2.

Al ser un proyecto digital, tal como muestra el cuadro el negocio va ganando escala y el proyecto es atractivo.

Tabla 9- EERR & FFL Proyectados

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS						
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
Ventas		85,554	242,694	410,310	651,258	883,476
EBITDA		(36,446)	132,974	278,910	493,658	725,876
Depreciaciones		(15,040)	(7,014)	(7,014)	(7,014)	(7,014)
EBIT		(51,486)	125,960	271,896	486,644	718,862
NOPAT		(33,466)	81,874	176,732	316,319	467,260
PROYECCIÓN DE FLUJOS DE FONDOS LIBRE						
CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
EBITDA		(36,446)	132,974	278,910	493,658	725,876
Impuesto Operativo		18,020	(44,086)	(95,164)	(170,325)	(251,602)
CAPEX	(150,400)	-	-	-	-	-
FFL Usd	(150,400)	(18,426)	88,888	183,746	323,333	474,274
VR FFL						1,147,729
FFL + VR FFL	(150,400)	(18,426)	88,888	183,746	323,333	1,622,003
VAN	423,462					
TIR	84%					
Payback	Año 2					

16.4 Principales riesgos y estrategias de cobertura

Factores críticos del éxito

Compromiso del equipo emprendedor: *Profesionalismo y networking garantizado de parte de los miembros del equipo con basta experiencia en la industria.*

Escalabilidad de un proyecto digital: *la solución está orientada a un problema de base existente en el mercado y el alcance puede ir incorporando funciones por ejemplo como así también el proyecto puede expandirse regionalmente adquiriendo licencias y contemplando regulaciones de cada país pero sin afectar el sistema logístico ya que todo está concentrado en la nube.*

Eficiencia operativa: garantizada por la tecnología de inteligencia artificial base del proyecto.

16.5 Análisis de sensibilidad del negocio

Para el análisis de sensibilidad se plantearon variaciones en las cantidades de campañas a las que K@million accedería definiendo tres escenarios:

1.Probable, es el escenario base presentado en el EERR y en el Flujo de Fondos Proyectado. Se estimaron una cantidad de campañas a 5 años=360

2.Optimista: Se calculó un aumento del 10% en las cantidades de campañas vendidas. Cantidad de campañas a 5 años= 396

3.Pesimista: el primer año no hay ventas y se produce una disminución del 20% en las cantidades vendidas entre los años 2 y 5.

Resumiendo en un cuadro los resultados tenemos:

Escenario	VAN U\$S	TIR	Payback
Base	423,462	84%	Año 2
Optimista	500,050	90%	Año 2
Pesimista	252,278	64%	Año 2

Siguiendo estos calculos podemos decir que el proyecto es rentable en todas estas circunstancias .Una de las variables a destacar es que más allá del escenario el repago se mantiene en el año 2 y la tasa de retorno siempre es atractiva.

17. ASPECTOS LEGALES Y REGULATORIOS

K@million adoptará la forma legal de una Sociedad anónima (SA) con acciones distribuidas en función al capital invertido por cada uno de sus socios fundadores y la incubadora o aceleradora que respalde el proyecto.

17.1 Desarrollo de la plataforma

El diseño del software de por parte del equipo tercerizado de desarrolladores incluirá un contrato de derechos de autor y propiedad celebrado a nombre de K@million. Finalmente, el software K@million que se comercializará es del estilo “propietario” que consiste en aquellos programas que niegan de alguna forma el libre acceso al código fuente, ya sea para modificarlo, estudiarlo o distribuirlo.

17.2 Usuarios

El usuario accede al software bajo el sistema de suscripción lo que le otorga el derecho de explotación del mismo. Se incluirán cláusulas de garantía de funcionamiento, violación de derechos de terceros o exclusividad. Por su parte, es responsabilidad de K@million corregir cualquier defecto o bug que se descubra, y proveer periódicamente al usuario versiones mejoradas y actualizadas del software.

17.3 Patentes

En Argentina, la protección del Software se encuentra contemplada en la esfera de los Derechos de Autor, mediante la Ley de Propiedad Intelectual N° 11.723. y se puede registrar ante la Dirección Nacional del Derecho de Autor (DNDA).

17.4 Marcas

El registro de K@million se realizará en el Instituto Nacional de la propiedad Industrial; (INPI). Este registro concede a su titular, la exclusividad de uso y el derecho a impedir que terceros comercialicen productos o servicios idénticos con la misma o similar denominación o logo.

18. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo hemos observado las complejidades de la industria del influencer marketing y las problemáticas que refieren las agencias de publicidad frente a una campaña de este estilo. En este sentido, ha quedado evidenciado que generar una campaña eficiente con influencers en redes sociales está directamente relacionado a gestionar con precisión el ROI de la misma. Esa es la solución que alcanzaremos a través de K@million, data, para elegir el perfil más adecuado y data para acceder a métricas con precisión. Así nuestro cliente podrá enfocarse en comprender los objetivos de las marcas a las que representa y con nuestras métricas podrá construir datos maduros como los KPI's de campaña que sí son representativos a un negocio y evalúan la campaña. Ese es el valor de K@million, sumamos valor a la industria buscando profesionalizar el proceso y agregamos valor a las agencias volviéndolas más competitivas.

Gran parte del éxito de K@million dependerá de que logremos ingresar al como un socio clave de las agencias de publicidad y no como un competidor. Esto se basará en sostener una propuesta de valor basada en data y no en una capacidad creativa. Ese elemento es potestad del cliente.

Respecto a los puntos de dolor identificados frente a una campaña, la problemática asociada al pago del influencer y su facturación requerirá de la constante atención de parte de K@million respecto los cambios en las reglamentaciones y las oportunidades que genere la formalización de la industria. El punto asociado a la movilidad genera que las asociaciones con partners como Rappi o Pedidos Ya deban ser prioridad para remarcar la característica de integral del servicio K@million y por el cual todo el proceso de campaña se realiza en la plataforma.

En relación al modelo de negocios de K@million, es clave educar al cliente en el uso de la data. Una implementación adecuada de la plataforma siempre logrará campañas más eficientes que una herramienta interna.

La construcción de la relación con el cliente demandará el mayor esfuerzo de parte del equipo emprendedor quienes estarán a cargo de estas iniciativas.

Al ser un negocio digital, y como se puede observar en los proyectados anuales, el negocio crece mientras los costos no lo hacen a su ritmo y esta particularidad puede ser potenciada con la oportunidad de expansión regional estimada a mediano plazo. Otro beneficio a destacar del proyecto por su condición de digital es la capacidad que brinda para integrar proyectos y diferentes sistemas de información. El factor data tiene un efecto multiplicador en la cadena de suministro digital, beneficiando a nuestro cliente en el éxito de sus campañas por un lado y a K@million en seguir recibiendo data sobre performance de campañas que sigan entrenando el algoritmo de recomendación por el otro.

Todos los puntos mencionados muestran el gran potencial de este negocio asociado a los nuevos hábitos de consumo y la necesidad de adaptación de parte de las agencias hacia nuevas estrategias de marketing.

19.FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Lockwood, T.; “Design Thinking-Integrating innovation, customer experience and brand value”; Allworth Press, 2009.
- Osterwalder & Pigneur. “Business Model Canvas”. Deusto, 2010.
- Porter, Michael. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press; Illustrated edición, 1998.
- Porter, Michael. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Ed. Free Press; Illustrated edición, 1998.

INFORMES Y REPORTES

- Admetrics (2021), “Ranking de Inversión Publicitaria septiembre 2021”. <https://blog.admetricks.com/ranking-anunciantes-como-esta-la-inversion-publicitaria-digital-en-america-latina-septiembre-2021/>
- Admetrics (2020) Cámara Argentina de Anunciantes (CAA) “Reporte Anual de la actividad Publicidad Online” <https://blog.admetricks.com/wp-content/uploads/2021/01/Reporte-Anual-Admetricks-Argentina.pdf>
- Alvarez (2021), We are Social, Hootsuite. <https://wearesocial.com/es/blog/2021/01/digital-report-2021-el-informe-sobre-las-tendencias-digitales-redes-sociales-y-mobile/>
- BCRA (2020), “Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado” (<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM201230%20Resultados%20web.pdf>)
- BCRA (2021), “Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado” <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210730%20Resultados%20web.pdf>
- Casalet M., (2018) “La digitalización industrial: un camino hacia la gobernanza colaborativa”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/95) Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

- CEPAL (2020) “Las oportunidades de la digitalización en América latina frente al covid19”. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45360/4/OportDigitalizaCovid-19_es.pdf
- CEPAL (2021), “Tecnologías Digitales para un nuevo futuro” https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961_es.
- Geysler W. (2021), “Influencer Marketing Hub”, “*Influencer Marketing Benchmark Report*”. <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report-2021/>
- Herrera, D. (2020), BID, “Instrumentos de financiamiento para las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina durante el Covid-19”. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Instrumentos-de-financiamiento-para-las-micro-pequenas-y-medianas-empresas-en-America-Latina-y-el-Caribe-durante-el-Covid-19.pdf>
- Innovation Board, (2021). 50+ business model examples. [online] Available at: <https://www.boardofinnovation.com/business-model->
- Klaus Schwab, World Economic Forum (2019), “The Global Competitiveness Report 2019”. https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
- Statista (2020), “Social media usage in Argentina”. <https://www.statista.com/outlook/dmo/digital-advertising/argentina/>

ARTÍCULOS Y BLOGS

- Accenture (2014), “Supply Chain Management in the cloud” <https://www.cadenadesuministro.es/wp-content/uploads/2014/10/Informe-de-Accenture-sobre-la-gestion-de-la-cadena-de-suministro-en-la-nube.pdf>
- Azik A. (2018) “K-Means Clustering: From A to Z”, <https://towardsdatascience.com/k-means-clustering-from-a-to-z-f6242a314e9a/>
- Di Donato M.V.(2019) “*Las mejores agencias de marketing digital en Argentina*”, <https://www.mariavaleriafreelance.com/agencias-marketing-digital-argentina/>

- Digital Marketing Institute (2018) “*20 Surprising Influencer Marketing Statistics*”, Oct 19, 2021. Available at: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/20-influencer-marketing-statistics-that-will-surprise-you/> (Accessed:03 Nov.2021)
- Hubspot (2021) “*Como hacer una estrategia de marketing digital en 2022*”, www.hubspot.com/hubfs/00-OFFERS-HIDDEN/%5BSPANISH%5D%20-%20How%20to%20make%20a%20digital%20marketing%20strategy%20in%202022/
- Iproup (2021). “*Todas las claves y secretos para entender cómo funciona el influencer marketing*”, párr.20. URL <https://www.iproup.com/economia-digital/>
- Marino J.P. (2021) “*Los bonos en dólares sufrieron otro fuerte castigo y el Riesgo País se acercó a 1.620 puntos*” <https://www.ambito.com/finanzas/sp-merval/los-bonos-dolares-sufrieron-otro-fuerte-castigo-y-el-riesgo-pais-se-acerco-1620-puntos-n5296880>.
- Metricool (2020) “*Las métricas más importantes a tener en cuenta en influencer marketing*” <https://metricool.com/es/>
- Oriola S. (2019). “*Where Influencer Marketing Goes Wrong (and How to Fix It)*” <https://sloanreview.mit.edu/article/where-influencer-marketing-goes-wrong-and-how-to-fix-it/>
- PWC (2021) “*Las inversiones y sus desafíos en Argentina*”, <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/doing-business-in-argentina/inversiones-desafios-en-argentina.html>
- Radici F. (2021) Forbes, “*Forbes Influencer Week: El negocio detrás de los likes en la voz de sus protagonistas*” <https://www.forbesargentina.com/negocios/>

SITIOS CONSULTADOS

- Asociación Argentina de Publicidad. <http://www.aapublicidad.org.ar>
- Heepsy. <https://www.heepsy.com/>
- Influencity: <https://influencity.com/>
- Lemmonet. <https://lemmonet.com/>

- Programa de Fomento de la Inversión Emprendedora en Tecnología (PROFIET). <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/redes/>

LEGISLACION CONSULTADA

- Ley 27570 de RÉGIMEN DE PROMOCIÓN DE LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/236496/20201026>
- Proyecto De Ley sobre Régimen Legal para Influenciadores o Influencers <https://www.senado.gob.ar/parlamentario/parlamentaria/433584/downloadP>
- Ley 11723 de PROPIEDAD INTELECTUAL. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/4000044999/42755/>

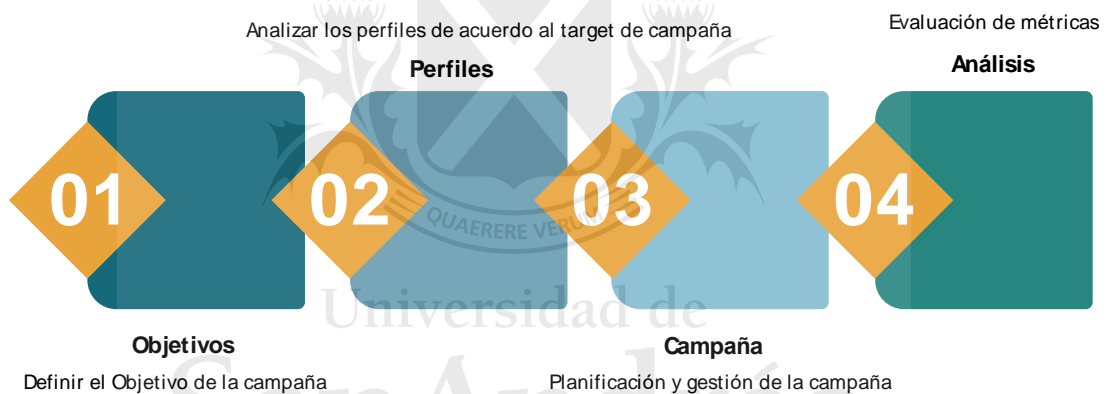


ANEXO I -PASOS DE UNA CAMPAÑA CON INFLUENCERS

La siguiente información se basa en la lectura de blogs de la industria del marketing digital y sobre todo en el artículo publicado por Metricool (2020) *“Las métricas más importantes a tener en cuenta en influencer marketing”*.

Las variables a estimar frente al diseño y gestión de una campaña con influencers pueden ser representadas en el siguiente esquema:

Figura 1-Pasos de una campaña con Influencers



Fuente: Elaboración propia

1-Inicialmente la pregunta debe ser el objetivo de campaña y presupuesto asignado ya que en función de esas decisiones se considerarán métricas diferentes como ser aumentar la visibilidad, el conocimiento de la marca, el tráfico o las ventas.

2-Seguido se debe comenzar con la búsqueda del influencer de acuerdo al target y objetivos de campaña. En esta instancia se observan las siguientes métricas:

- **Engagement**, el ratio es una tasa y se calcula con los me gusta y los comentarios de las publicaciones divididos por el número de seguidores. Esto muestra la interacción del influencer con la cantidad de seguidores que tiene.

Debe ser estimado en función de las últimas 10-12 publicaciones como para tener un número representativo.

- **Tasa de crecimiento de followers**, la métrica evalúa el porcentaje de los nuevos sobre los antiguos seguidores observando si están aumentando o no. Un aumento constante muestra que el crecimiento es orgánico y que la audiencia está interesada a lo largo del tiempo en el contenido que comparten. Si hay picos, pueden estar asociados a sorteos o a la compra de seguidores falsos lo que está relacionado a otra variable a observar que es la **autenticidad de los seguidores**.
- **Coste por publicación**, relacionada al presupuesto, esta métrica es el fee que en algunas oportunidades cobra el influencer por publicación de acuerdo a como está valorado en las redes sociales. Conocerlo implica contactar al influencer o su representante y solicitar su “media kit”¹⁷.
- **Menciones de marcas** evaluando que marcas nombra el influencer y cuantos me gusta o comentarios suman en ese caso para luego asociarlos a la marca para que la que se está pensando la campaña considerando también si es competencia, por ejemplo.
- **Información de la audiencia**, aquí las métricas son las variables demográficas de los seguidores del influencer como la ubicación, la edad e intereses. Esta información es clave para definir si el target del producto de la campaña se corresponde con el perfil del influencer. Para analizar esto, se puede consultar el kit de medios del influencer.

3- A medida que se calculan las métricas para elegir el influencer más adecuado también se deben establecer métricas para evaluar el éxito de la campaña. Incluso durante el desarrollo de la misma podemos corregir una publicación si observamos que la performance no es la adecuada a los objetivos. Entonces, los parámetros que se observarán son:

¹⁷ El media kit es un currículum de trabajo, donde explican las diferentes campañas y resultados que han obtenido, la forma en que trabajan y las tarifas de sus colaboraciones.

- **Menciones**, si una marca tiene configurada una cuenta business en Instagram, esta plataforma tiene la funcionalidad de enviar notificaciones cuando se mencione a la misma y entonces debería realizarse un seguimiento calendarizado evaluando si durante la campaña ha aumentado la visibilidad de la marca y en qué proporción.
- **Impresiones**, esto determina la cantidad de veces que se mostró la publicación en el canal.
- **Clics**, esta medida permite ver cuantos clics se generaron hacia el sitio web de la marca desde el perfil del influencer y en ese caso esto permitir ver cuantos clics provienen de esa campaña específica.
- **Shares**, esto indica cuan interesante a la audiencia fue el contenido de la publicación. El número muestra cuantas veces los seguidores la compartieron desde su cuenta personal. Esta es una métrica que el influencer debe compartir con la marca una vez que finalice la campaña.
- **CPM**, esta medición se obtiene al dividir el coste de la campaña/1000 impresiones. Es una métrica fácil de entender, pero es difícil conocer los resultados exactos de antemano, especialmente si es la primera vez que realiza una campaña con el influencer seleccionado.
- **CPI**, muestra el coste por interacción (cantidad de me gusta y comentarios de las publicaciones que el influencer ha compartido de la campaña). Se calcula dividiendo el coste de la campaña/ 1000 interacciones.

Además de las métricas anteriormente nombradas, la etapa de gestión de campaña implica el diseño de contenido de la publicación, las pautas y o menciones especiales que se le pueden indicar al influencer como así también establecer el contrato con el mismo que puede ser por pago o canje de productos y dado el caso hacer el envío de estos con un mensajero o cadete contratado por la empresa.

4-El análisis de las métricas es estratégico y fundamental para establecer la performance y conocer el ROI de cada campaña dependiendo del objetivo de campaña citado en el punto 1 de este anexo.

ANEXO II- EMPATHY MAP

A los efectos de destacar la efectividad del EM como herramienta de análisis en la etapa exploratoria del proyecto, la hipótesis inicial expresaba: *“A la hora de dar a conocer un producto/marca existen muchos casos de Pymes y grandes empresas que pierden la posibilidad de hacer una gran campaña digital (con awareness, engagement, visibilidad y un presupuesto estimado) porque no disponen de tiempo, recursos, conocimiento o una agencia de confianza para hacerlo de forma óptima o bien porque no les es claro aún cómo implementarla de la manera más eficiente”.*

Luego de varias iteraciones y avanzar con las encuestas comprendimos que si bien muchas marcas asignaban la tarea de gestión de sus campañas con influencers a las agencias de publicidad aún los problemas prexistían, entonces observamos que en algunos casos el problema también lo tenía la agencia y en ese punto surgió la definición de la agencia de publicidad como cliente.

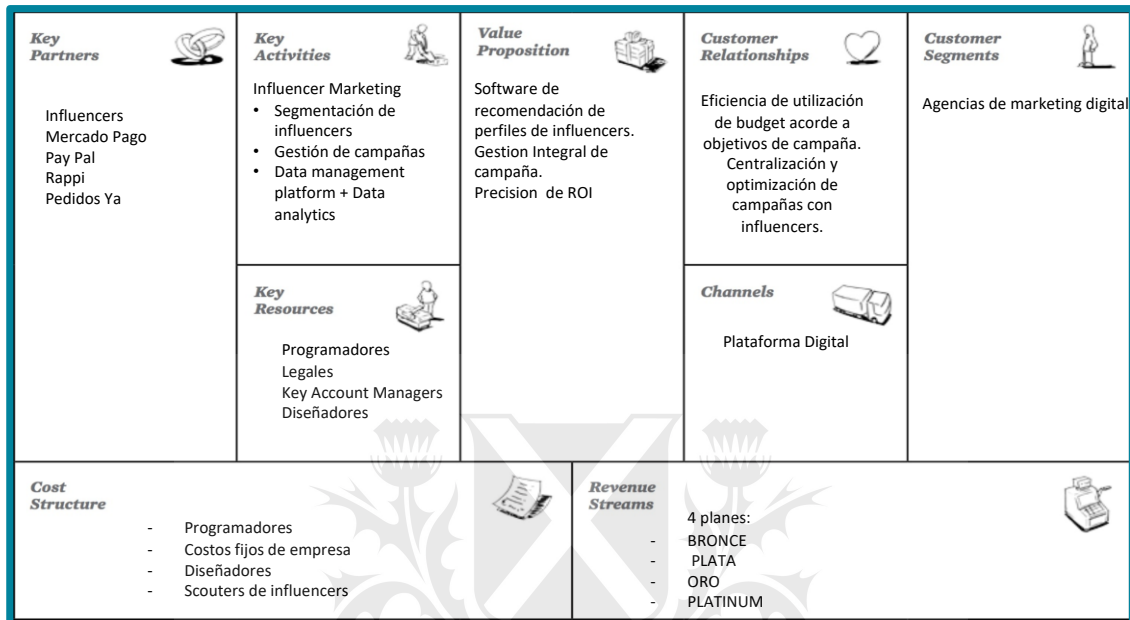
Figura 2- Empathy Map: Agencias de Publicidad

<p>1) ¿Quién?</p> <ul style="list-style-type: none"> Agencias de publicidad que incluyan en sus propuestas comerciales estrategias de marketing de influencers. 	<p>2) ¿Qué necesita?</p> <ul style="list-style-type: none"> Garantizar métricas de campaña a las marcas que las contratan. Conseguir el influencer adecuado Manejar recursos eficientemente. Acceder a la información y a métricas asesorar, planificar y ejecutar. Insights de campaña. Data analytics y profesionalismo Influencers Specialist 	
<p>6) ¿Qué oye?</p> <ul style="list-style-type: none"> Reclamos de performance de las marcas. Ejemplos de buen y mal uso de la competencia Que las métricas reportadas no fueron claras. 	<p>7) Piensa y Siente</p> <p>Esfuerzo:</p> <ul style="list-style-type: none"> No obtener los resultados No alcanza ROI estimado Mucho tiempo y poco resultado Mal uso del presupuesto Costos altos y dificultad de alcanzar metas Muchas decisiones. 	<p>3) ¿Qué ve?</p> <ul style="list-style-type: none"> Hay una gran cantidad de influencers para elegir, pero no tienen los recursos o el Know how de cómo hacerlo. Observa como performan campañas diseñadas por otras agencias. Ve que las herramientas internas que usan a veces no alcanzan.
<p>5) ¿Qué hace?</p> <ul style="list-style-type: none"> Si bien, por lo general hay un ejecutivo asignado a la cuenta o marca de la campaña en cuestión, las tareas se subdividen pasando trabajo para que el business analytics diga algo sobre las métricas. Le destina mucho tiempo al research de perfiles y oportunidades de canje. Además de gestionar la campaña con el influencer debe realizar el brief de la campana y si el cliente lo asigna establecer el contacto y la relación con el influencer. 	<p>4) ¿Qué dice?</p> <ul style="list-style-type: none"> Es muy complicado diseñar e implementar una campaña digital eficientemente cuando las herramientas no son las más precisas. La organización es clave pero son tantas las variables a considerar que a veces la planificación no alcanza. 	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO III-BUSINESS MODEL CANVAS

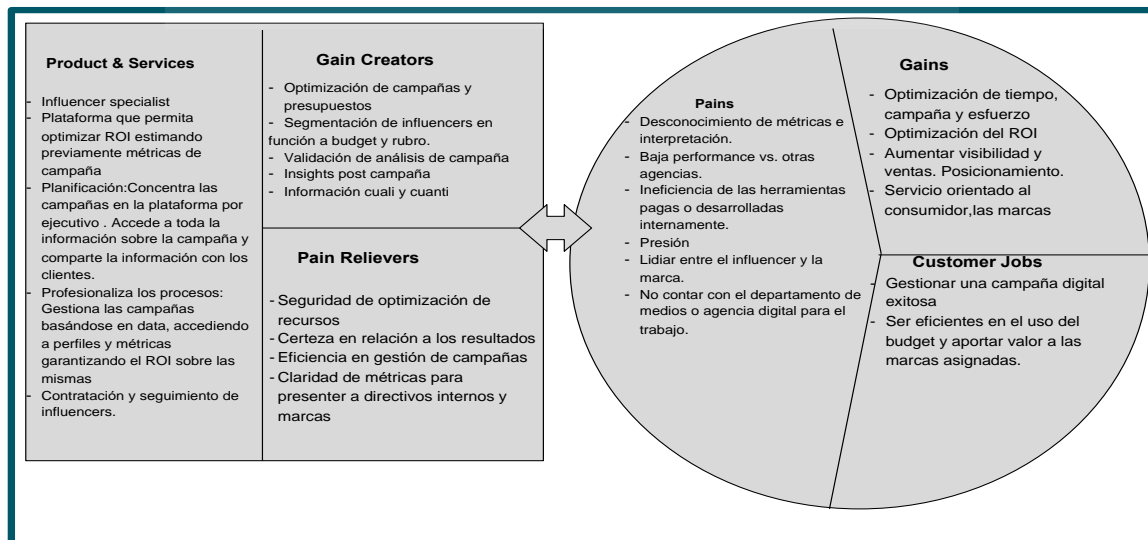
Figura 3-BMC



Fuente: Elaboración propia

ANEXO IV-VALUE PROPOSITION CANVAS

Figura 4-VPC



Fuente: Elaboración propia

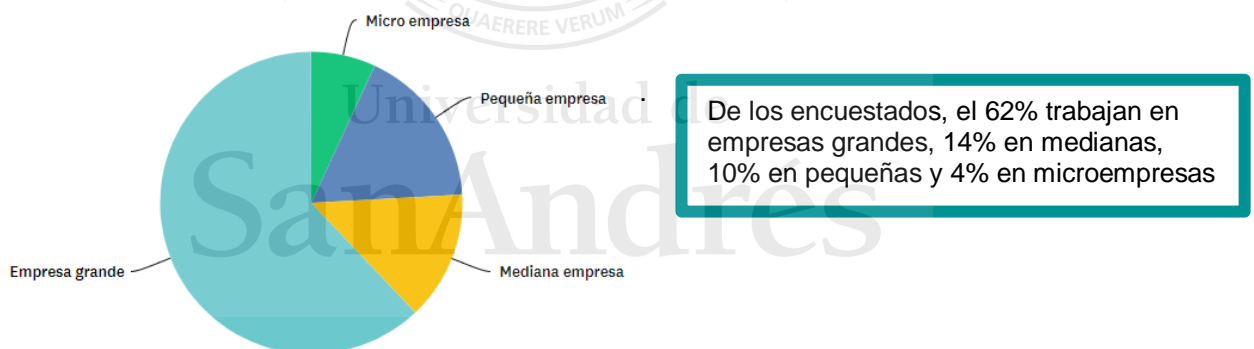
ANEXO V -RESULTADOS DE ENCUESTAS

En esta etapa exploratoria, al realizar las encuestas advertimos como se detallaba en el ANEXO II que las grandes marcas derivaban la realización de sus campañas a las agencias. Esta encuesta enriqueció el conocimiento del negocio B2B en tanto como insight se detalla qué le piden las marcas a nuestro cliente agencias y cuales son los problemas que se encuentran las marcas con su proveedor de servicios, las agencias.

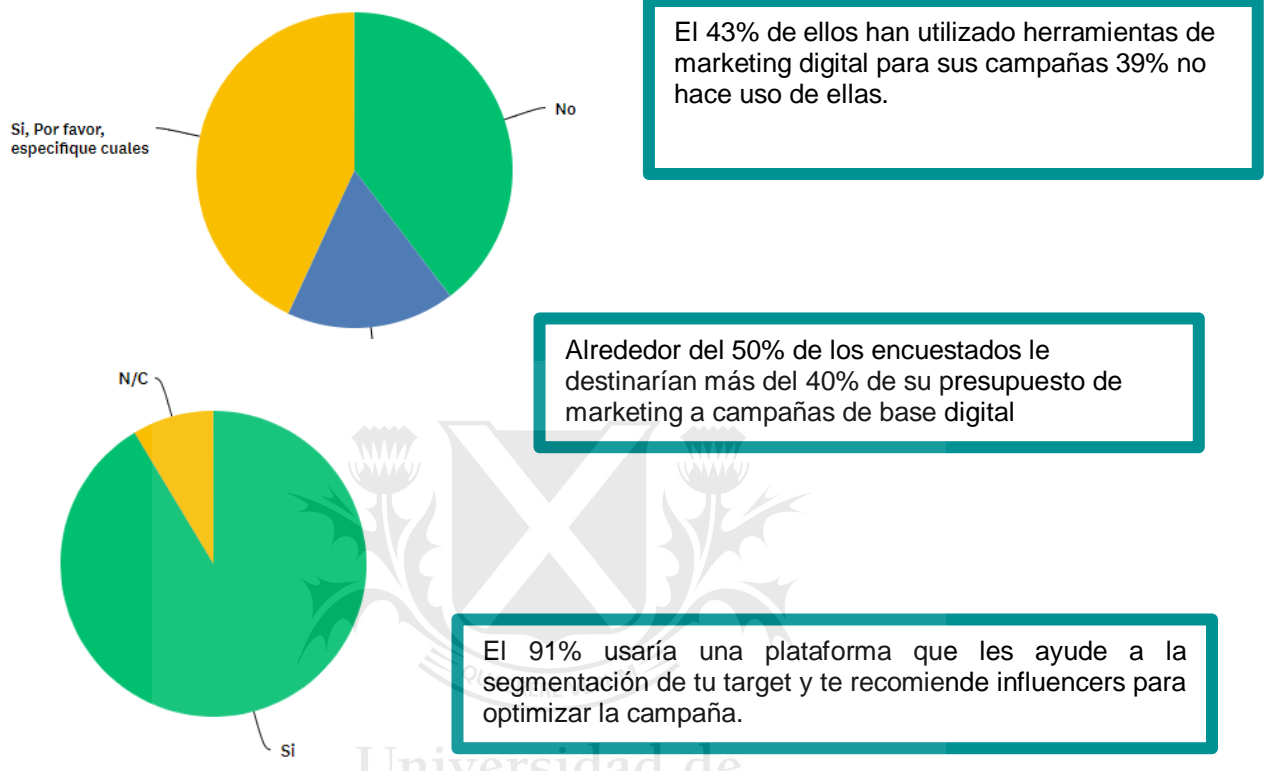
La encuesta se llevo a cabo utilizando el software Survey Monkey con acceso a través de este link: <https://es.surveymonkey.com/r/J6LRXZJ>.

A continuación, se presentan los resultados mas representativos.

Figura 5 -Pregunta Demográfica



Figuras 6 & 7-Preguntas de comportamiento



Fuente: Elaboración propia

De las variables destacadas anunciadas por los participantes a tener en cuenta a la hora de planear una campaña con influencers estas incluyeron: Estética, comunicación clara, flexibilidad, viralidad, segmentación, contenido, creatividad, medición, geolocalización, alcance, engagement, fidelización, optimización de presupuesto.

Muchas de ellas no habían sido incluidas en nuestra idea original como fundamentales, éstas fueron las más relacionadas con la estética y la comunicación que, si bien son subyacentes, no estaban anunciadas en la propuesta.

ANEXO VI-ESPECIFICIDADES TÉCNICAS DE LA PROPUESTA DE VALOR

A nivel técnico, la solución propuesta es una plataforma que opera modelos de inteligencia artificial basados en algoritmos de Machine Learning (ML) para recomendar los influencers mas adecuados ante una campaña.

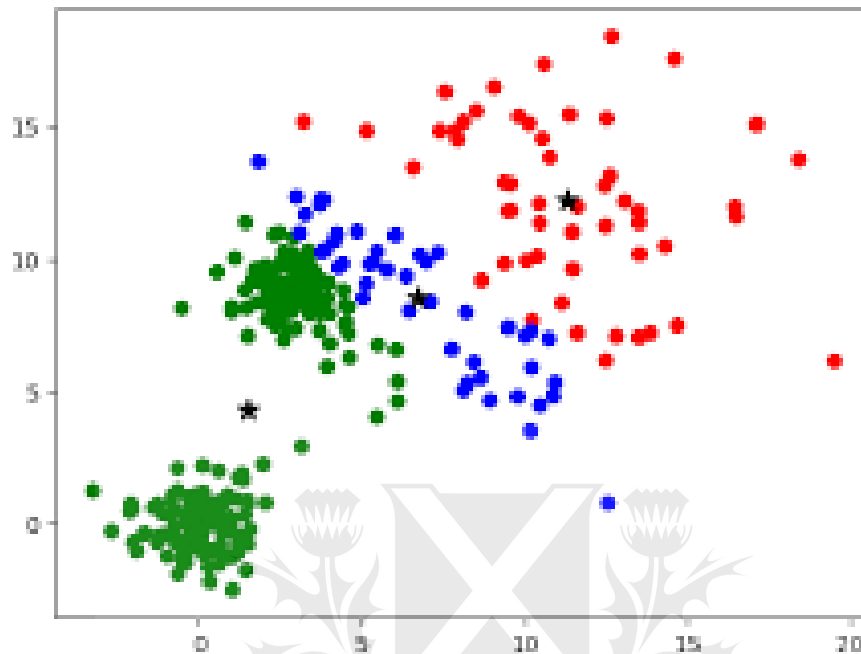
Este proceso de desarrollará en 3 pasos:

1-En principio se mapeará una base de 1.000 influencers usuarios de las redes Instagram YouTube y TikTok caracterizándolos a nivel audiencia (edad, zona, intereses de la cuenta) y demás variables que nos permitan ordenarlos y clasificarlos. Para ello se ejecutará un algoritmo descriptivo de clusterización (K-Means) con el objetivo de agrupar tipos de influencers. El algoritmo funciona de manera iterativa para asignar cada punto de datos a uno de los grupos K. Los tipos de grupo son datos y cada influencer se clasificará en función de sus características indicando el algoritmo a qué grupo pertenece. Por ejemplo, considerando 3 clusters, estos podrían estar definidos en:

Cluster	Perfil	Followers	Intereses	Costo x Publicación
A	Masculino	1.2K	Hogar y Deco	<U\$S250
B	Femenino	158K	Moda y Accesorios	U\$S250
C	Femenino	3000-5000	Viajes	U\$S150

Cada influencer será clasificado por su cercanía al punto representado por las estrellas en función de estas características agrupadas en los clusters tal como muestra la imagen.

Figura 8-Iteración de K-Means



Fuente: (A. Azik, 2018)

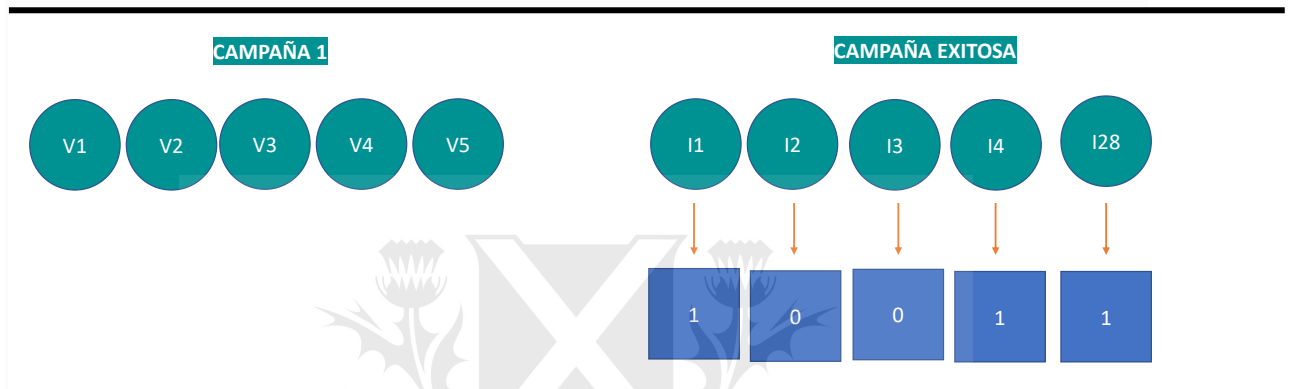
Como podemos observar en las figuras, en cada subgrupo o clúster algunos puntos son más cercanos o más alejados a la estrella. Esto indica cuantitativamente la cercanía o relación a las características definidas en cada clúster A, B y C.

Cuando el usuario de K@million coloque los filtros en la plataforma técnicamente el algoritmo hará esta iteración para en función de los filtros devolver como dato al software los 3 influencers más cercanos a la estrella (representada por los filtros, las características que se consideraron).

Durante la segunda etapa, la plataforma implementará un algoritmo que utiliza un modelo predictivo que toma datos históricos para pronosticar algo sobre el futuro. En esta línea, la plataforma de K@million almacenará datos históricos sobre campañas pasadas para pronosticar cual sería el influencer más adecuado frente a una nueva campaña y así poder recomendarlos a las agencias. La clasificación de una nueva campaña será *Campaña exitosa* SI/NO con cada

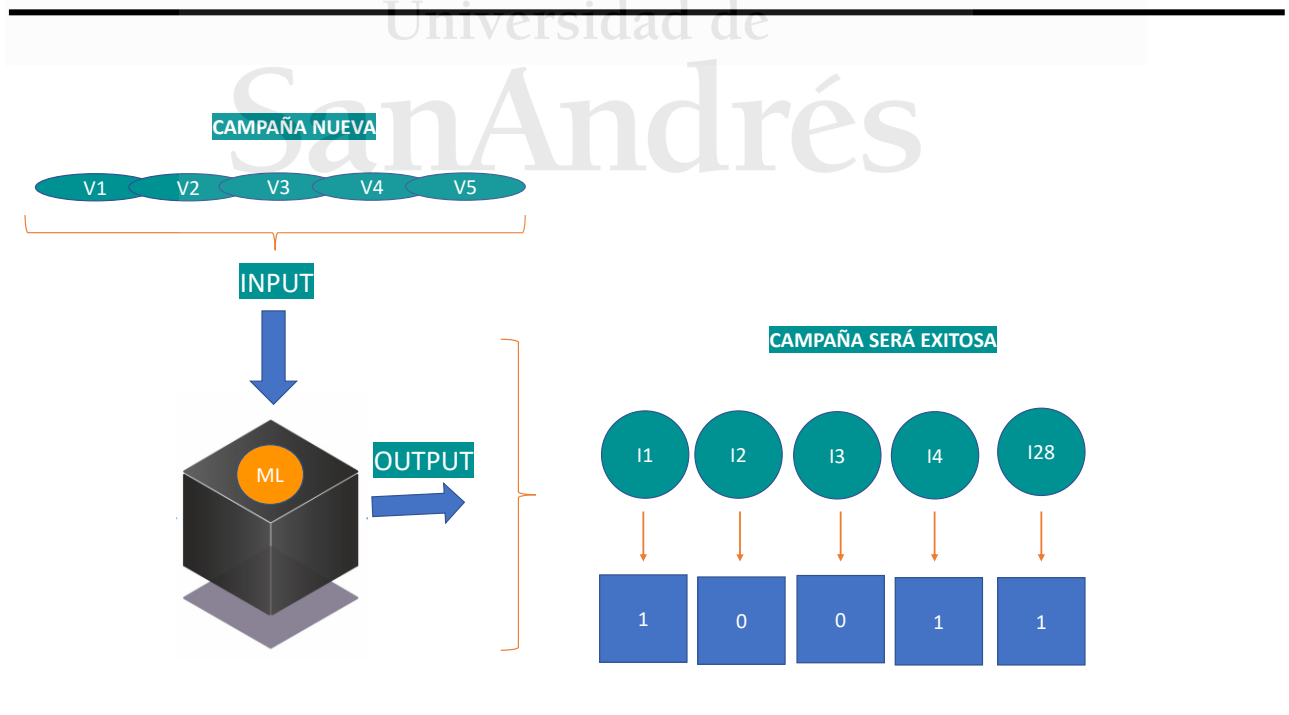
influencer.¹⁸ Luego, a partir de este influencer detectado, el software lo asociará al punto 1 a modo de clasificarlo con el sistema de clusters y así poder observar quienes son sus pares. De esta manera lo que se verá en la interfaz del usuario son 3 perfiles de influencers a modo de que la agencia decida finalmente con quien realizará la campaña.

Figura 9-Etapa con datos históricos



Fuente: Elaboración propia

Figura 10-Etapa con datos históricos



Fuente: Elaboración propia

¹⁸ La condición es Campaña Exitosa para lo cual SI adquiere el valor de verdadero = 1 y NO el valor falso=0

ANEXO VII-MVP

Las siguientes imágenes fueron las presentadas como MVP durante el proceso de entrevistas en profundidad.

Figura 11-Sitio Web K@million



Figura 12-Registro de usuario



Figura 13-Elección de plan



Figura 14-Selección de filtros



Figura 15-Selección de filtros



Figura 16-Selección de filtros



Figura 17-Selección de filtros



ANEXO VIII -RESULTADOS DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

A continuación, se presentan algunos insights junto a comentarios representativos relevados en las entrevistas en profundidad¹⁹:

Insights

- Por lo general se utilizan influencers y usuarios que crean contenido. La imagen de la marca se hace colaborativa.

“Se que hubo gente que miro e hizo clicks, pero no se cuanto impactó la campaña. Desconozco si la filial no le dio seguimiento a esto o si es porque no conozco bien las herramientas o los datos que me pasaron. Sí entiendo que la campaña genero awareness y branding en general” (Anónimo, 2020)

- Los entrevistados manifestaron que frente a cada campaña lleva mucho tiempo encontrar el influencer, saber cuál es el indicado y eso es muy significativo porque el consumidor está hipersegmentado, los influencers tienen micro-comunidades.

“No todos tienen el mismo perfil, nosotros trabajamos fijo con influencer A e influencer B. Ellos son imagen de la marca, son los mentores, son empleados de la marca, les pagamos tipo un sueldo por mes. Lo que nos gusta de ellos es que les copa la marca de verdad. Hicimos con Influencer C, pero no nos dio el mismo resultado. No tengo los resultados de influencer C, pero se que hubo una reunión porque ella no había performado bien y volaron cabezas” (Anónimo, 2020)

¹⁹ Los nombres reales de las empresas, representantes de marcas e influencer han sido removidos por acuerdos de confidencialidad de marca y protección de identidad.

- En general, reconocen y lamentan que a veces el influencer no sea el indicado.
- Les preocupa que el influencer no haga campañas mañana para la competencia. Que genere crecimiento orgánico y que haya alineamiento del influencer con los valores de la marca.
- Los puntos de dolor durante una campaña aparecen en varias etapas del proceso y un pico se observa durante la pauta de publicación respecto al mensaje que se le solicita al influencer. También como el contacto a veces no está concentrado en solo un ejecutivo suele haber discrepancias o por algún motivo el mensaje exacto no se transmite.

“Yo no se como los contratan, se que lleva tiempo, pero de eso se encargan los dueños. Lo que sí se es que nosotros tenemos que hacerle llegar el producto y decirle lo que queremos que diga. Como esto es por teléfono nada queda escrito ni asentado entonces el tema es que vos le bajas la línea y después en la publicación te dicen otra cosa y te comes muchos martes 13. Te dicen, por ejemplo: - me llego el reloj que viene con esta mochila y capaz la mochila se la mande de onda y después cuando compran el reloj me reclaman la mochila.”

- El pago a través de la plataforma le daría más transparencia al proceso.
- En Argentina se acostumbra el canje con el influencer.
- Los recursos de contacto y envío de producto al influencer están estimados en el presupuesto de la campaña.
- Algo importante a pedirle a data: poder medir en tiempo real y no esperar reportes post mortem, e ir ajustando el mensaje constantemente.
- El pago por medio de la plataforma sería de muchísima utilidad.

ANEXO IX -ANALISIS DE LA COMPETENCIA

A los efectos de este relevamiento se caracterizaron proveedores de plataformas y agencias de publicidad que ofrecen soluciones para la industria del IM.

- **Lemmonet, con estructura de recursos humanos amplia.** Provee soluciones de marketing digital end-2-end²⁰. Su modelo de negocio toma como clientes a otras agencias y marcas monetizando a través de un sistema de comisión proporcional a la campaña y a los influencers, a quienes ofrece representación. Utiliza tecnología impulsada por la data, pero la recomendación del influencer no está automatizada, sino que cuentan con un equipo comercial para el diálogo con marcas y agencias para diseñar los briefs de campaña. Adicionalmente, cuenta con un área especial para dentro del personal scouting de los influencers.
- **Heepsy, especializada en Influencer Search.** Permite el acceso a influencers por categorías y localización. Si bien para la selección del influencer la plataforma filtra a la audiencia y analiza los resultados, la solución no permite hacer el seguimiento a las campañas. Limita su base de influencers a Instagram y YouTube. A diferencia de otros, permite la identificación de seguidores falsos.
- **Influency, plataforma de influencer marketing.** Es la más completa en el mercado. Tiene productos diferenciados para agencias o marcas. Las funcionalidades que abarca son: motor de búsqueda de influencers, analytics, estimación de ROI, gestión de campañas y medición de resultados. Sin embargo, el contacto con el influencer queda por fuera de la plataforma.
- **Traakr:** la plataforma opera se basa en Influencer Relationship Management (IRM), gestionando la comunicación de la agencia o marca con el influencer que esta ha seleccionado previamente.
- **Famebit y Voxfeed:** operan como plataformas de subastas donde el influencer propone un precio por contenido.

²⁰ Marketing end-to-end: es aquel que abarca toda la cadena de valor, desde el comienzo hasta finalizar la campaña.

ANEXO X- ANÁLISIS PESTEL

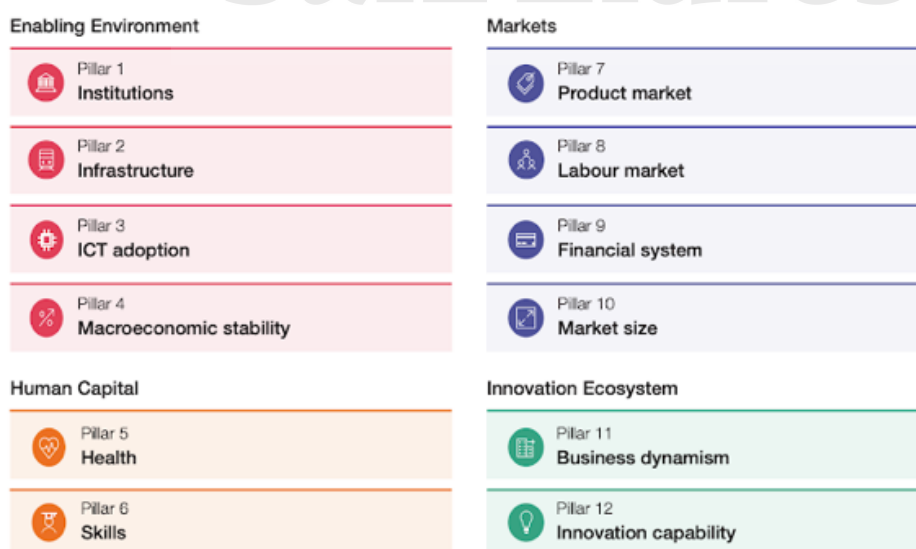
POLITICO

- La pandemia tuvo impactos negativos sobre el crecimiento económico, el empleo, la distribución del ingreso y la movilidad de las personas. También evidenció los límites del sistema de salud y educativo. Sin embargo, generó nuevas posibilidades de trabajo y para el desarrollo de sectores productivos de innovación tecnológica. (FLASO, 2021)
- El país se encuentra en una batalla cultural que enfrenta a 2 tradiciones políticas, una tendencia liberal y otra tendencia de centroizquierda.

Relevamientos del Foro Económico Mundial

Argentina está ubicada en la posición número 83 de 141 países en el índice de Competitividad según el Foro Económico Mundial (2019). Este índice se estima a partir de la calidad de las instituciones, las políticas y los factores productivos que juntos determinan el nivel de productividad del país. La siguiente imagen muestra las variables que se consideran.

Figura 18- Índice de variables analizadas



Fuente: índice de Competitividad Foro Económico Mundial (2019)

El informe indica que Argentina ha estado en recesión desde 2018 (El GDP bajo 2.5% en 2018 y 1.2% en 2019 llevando a una tasa de desempleo de 9.9% y a una tasa de pobreza del 31.3%. A pesar de los esfuerzos por estabilizar la economía la recurrente inflación (29.9%) y el incremento del déficit condujeron a un contexto macroeconómico inestable que llevo a los inversores a retirar capitales. Entre inversores locales e internacionales se fueron del país \$35 billones forzando al gobierno a re- introducir controles sobre el capital.

A nivel empresarial ha bajado la percepción del marco legal para hacer negocios en Argentina: la independencia judicial bajo casi 4 puntos llegando al puesto 112 y en estabilidad política el país se posiciona 118, bajando 11 lugares versus el año anterior desalentando así la inversión del sector privado.

Si bien estabilizar la economía es prioridad, resolver la dualidad del mercado laboral por la cual Argentina se ubica número 117 y fortalecer el sistema financiero (puesto 105), son puntos claves de la agenda económica. Estos elementos negativos, como la falta del progreso del mercado laboral y en el sistema financiero son pilares fundamentales que redujeron los efectos positivos de las dimensiones en las que Argentina mejoró en el 2019, incluyendo: el dinamismo para hacer negocios que sumo casi 3 puntos quedando número 80 y la reducción significativa de las regulaciones para empezar un negocio por la cual posicionó número 31. Los aspectos educativos también calificaron positivamente. Indicando lo valioso de los recursos humanos en Argentina.

- Una política de ayuda para proyectos tecnológicos se inicio bajo el Programa de Fomento de la Inversión Emprendedora en Tecnología (PROFIET). Es un instrumento de financiación que tiene 3 subprogramas, que otorgan diferentes facilidades:

1. Incentivos fiscales;
2. Financiamiento;
3. Orientación y regulación de las inversiones.

ECONÓMICO

- El último informe del Banco Mundial sobre Argentina expresó un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$450 mil millones. El reporte considera que el país tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología. Sin embargo, resalta que la volatilidad histórica del crecimiento económico, la pandemia de COVID 19 y el aislamiento social como forma de enfrentarla agravaron la situación. La pobreza urbana es elevada y alcanza un 40,6% de la población en el primer semestre de 2021, y 10,7% argentinos están en la indigencia. La pobreza infantil, de niños menores de 14 años, llega al 54,3%.
- El COVID-19 impactó fuertemente en la economía argentina. Durante 2020 el país sufrió una caída del PBI de 9.9%, la mayor desde 2002. Si bien la economía ha comenzado a recuperarse, a mediados de 2021 aún se encuentra 3.3% por debajo de los niveles previos a la pandemia, en parte afectada por una nueva ola de COVID en el segundo trimestre del 2021.
- Para este año, se espera una mejora en la situación fiscal primaria del país, por un lado, dado que los programas de emergencia implementados para contrarrestar los impactos de la pandemia van terminando, y por otro, gracias a recursos extraordinarios provenientes del incremento de los precios internacionales de las materias primas y de un impuesto a las grandes fortunas que permitió aumentar la recaudación.
- La economía doméstica sigue mostrando fuertes desbalances macroeconómicos. La inflación anual, que se había desacelerado en un contexto de caída de la actividad económica en 2020, se encuentra en agosto de 2021 en 51.4 %.
- En relación a su deuda externa, el Gobierno ha logrado concluir el proceso de restructuración de su deuda en moneda extranjera (tanto local como externa), despejando significativamente el perfil de vencimientos para los

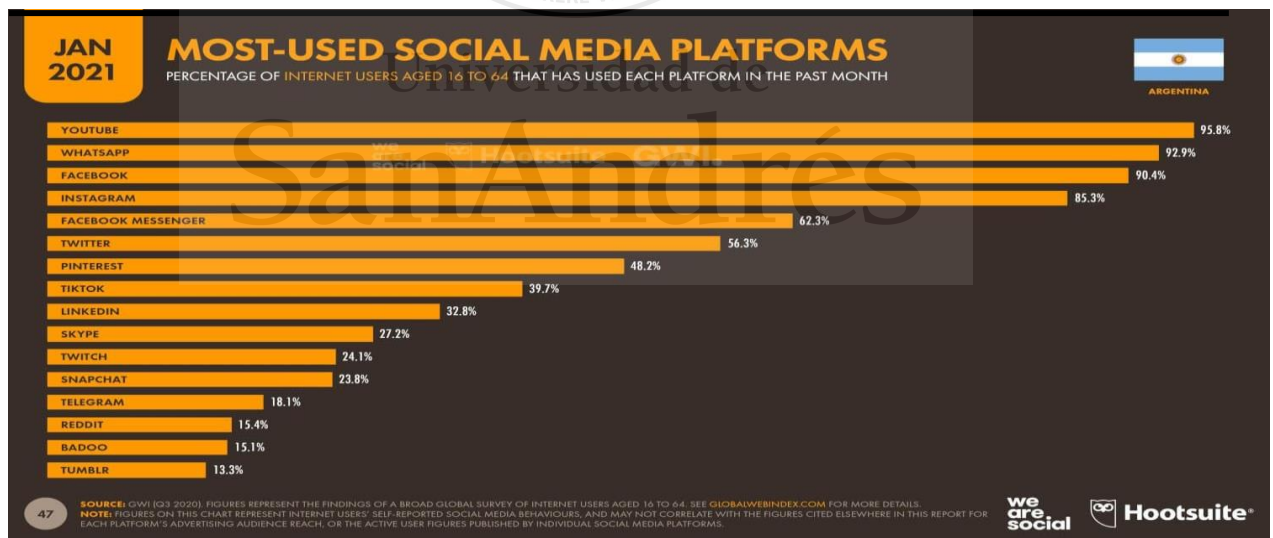
próximos ocho años. A su vez, las autoridades mantienen conversaciones con el Fondo Monetario Internacional para acordar un nuevo programa.

- Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme) comprenden el 99,5% de las empresas, el 60% de la población empleada y aproximadamente el 25% del producto interno bruto (PIB) en América Latina y el Caribe (ALC). A pesar de su importancia social y económica, las mipyme han tenido grandes dificultades para acceder al crédito, incluso antes de que la pandemia de Covid-19 azotara al mundo.
- Respecto a América Latina, dado el bajo nivel de profundidad financiera de la región, es importante tener en cuenta la liquidez y la calidad del crédito dentro de sus sistemas financieros. La medida tradicional de profundidad en el sistema financiero es el crédito interno al sector privado en relación con el PIB, medido como “recursos financieros proporcionados al sector privado, a través de préstamos, compras de valores no accionarios y créditos comerciales y otras cuentas por cobrar, que establecen un derecho a repago” (GFDD, 2019). El PIB Es una medida de la capacidad del sector financiero para financiar la actividad del sector real. Como referencia, el número de Estados Unidos es 198,9%, mientras que el promedio para la región de ALC asciende al 47,4% y el de Argentina es de 16% y a Chile corresponde un 112%. Que la profundidad financiera sea baja se refleja a nivel microeconómico en los datos de inclusión financiera. Una medida representativa es el porcentaje de adultos con una cuenta de servicios financieros. Para la región de ALC, este número es del 50,9%, con datos de los miembros prestatarios del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esto significa que la mitad de la población carece de acceso a una cuenta bancaria.
- Existen pocas fuentes alternativas de financiamiento para las mipyme de la región más allá del sector bancario formal. La alternativa obvia son los mercados de capitales. No obstante, es esencial destacar las posibilidades que provienen de las Fintech.

SOCIOCULTURAL

- En Argentina, 36,62 millones de internautas invierten diariamente 9.39 horas en el mundo digital, de las cuales 3hs y 22 minutos están destinadas a navegar en redes sociales.
- Respecto a los comportamientos de búsquedas en líneas por los usuarios, el 64,9% accede por información sobre marcas o servicios.
- La interacción con las redes sociales queda distribuida de la siguiente manera: 99,9% de los usuarios visitó o utilizó una red social o un servicio de mensajería instantánea en el último mes. El 92,4% de los usuarios participó activamente o contribuyó en las redes sociales en el último mes. Cada usuario tiene alrededor de 9 cuentas en diferentes redes sociales o plataformas.

Figura 19-Plataformas de medios sociales más usadas



Fuente: (Álvarez, 2021)

- Top 5 de redes sociales y medios sociales que más tiempo invierten los usuarios. (Los valores presentados son un valor promedio de lo que invirtieron los usuarios desde un dispositivo con el sistema operativo móvil Android durante le 2020).
 1. WhatsApp son unas 31,4 horas por mes.
 2. Facebook son unas 19,3 horas por mes.
 3. Instagram son unas 17,3 horas por mes.
 4. TikTok son unas 11,4 horas por mes.
 5. Twitter son unas 8,5 horas por mes.
- A nivel regional, los países latinoamericanos con más usuarios de Instagram son Brasil, México y Argentina con 22 millones de usuarios. En Latinoamérica, el número de publicaciones e interacciones en Instagram supera al de Facebook entonces la tendencia de las marcas es aprovechar al máximo el potencial de exposición e interacción que ofrece esta red social. (Hootsuite, 2021). Sin embargo, que TikTok sea la app por excelencia de los consumidores Millenials y Gen Z representa una amenaza para Instagram. De hecho, el 55% de las marcas que invierten en nuevos canales, eligen TikTok porque quieren interactuar con un nuevo consumidor.

TECNOLÓGICO

En AL intervienen los mismos operadores de telecomunicaciones entonces la necesidad de trabajar en la armonización de los ámbitos regulatorios para la promoción de la economía digital es consensuada. Sobre todo, para reglamentar áreas como la protección del consumidor, la protección de datos personales, la identidad, los pagos y los valores digitales, los estándares de transporte y logística, y los regímenes fiscales (CEPAL, 2020c). Por ello, es necesario avanzar en los procesos de armonización normativa para aprovechar las economías de escala.

- La adopción de tecnología y la innovación son fuentes de creación de valor, crecimiento productivo y posibilidad de mejora en la calidad de vida de los ciudadanos. La tecnología también puede incluso mejorar el acceso a los servicios básicos, las condiciones laborales y la seguridad de la economía.
- En los mercados nuevos los liderazgos cambian rápido. La plataforma se desarrolla, se invierte en innovación y la exigencia de mejoras es constante. En este punto, la clave es recordar que el objetivo de K@million es generar mayor valor para el consumidor a nivel data y no nuevas features constantemente.
- Si un recurso es VRIO, si cumple con todo, entonces nos encontramos con una ventaja sostenible. Valioso-Raro-Costoso de imitar-Organización captura valor (Conclusiones trabajadas en clase sobre el caso Sony PlayStation).
- Uno de los desafíos a nivel país está relacionado con el desarrollo del capital humano y las habilidades de la fuerza trabajadora, adaptarse al cambio, y contribuir con los procesos creativos y disruptivos. Esta fuerza laboral requiere un mercado laboral que funcione correctamente y un Estado que garantice protección y seguridad en caso de desempleo. En línea con esto, el GCI presenta el término flexicurity para englobar los componentes de: contratos flexibles, capacitación continua, políticas laborales activas y protección de los derechos de los trabajadores. Estos elementos son considerados en 2 ítems representativos en el reporte general: el mercado laboral (Labor Market) y las Skills donde Argentina se posiciona número 117 y número 31 respectivamente sobre 141 países.

ECOLÓGICO

- Los modelos de negocios basados en plataformas digitales generan impactos ambientales positivos y negativos, aunque estos son difíciles de identificar y medir ya que impactan en distintas cadenas de valor.
- Al ser un producto digital, las plataformas concentran centros de datos y una demanda computacional que requiere considerables masas de energía eléctrica. A su vez el consumo también está asociado a los distintos dispositivos que se utilizan para acceder a la misma y la producción de los mismos: smart phones, tablets y computadoras. Su vida útil es corta y la producción de modelos es constante generando residuos tecnológicos. A su vez, la digitalización ha acelerado la logística a nivel global generando un incremento en las transacciones.
- Respecto al consumo y la producción, el desarrollo de las plataformas se aceleró en el contexto de propagación de economías circulares y colaborativas que resaltan aspiraciones de consumo y producción sustentable y responsable. La oportunidad de las plataformas puede ser alinearse a estas ideas e implementar innovaciones que promuevan el acceso más que la concentración de datos e información.

LEGAL

- Privacidad y bienestar online: respecto a la privacidad de los usuarios y la utilización de los datos recolectados por las plataformas.

-16% realiza seguimiento del tiempo de pantalla o límites de tiempo fijados para algunas aplicaciones en el último mes, para evaluar y administrar el tiempo que utiliza o invierte en cada una de ellas.

-60,4% expresa su preocupación por lo que es real o falso en internet, principalmente por las noticias e información falsa (Fake News).

-40,2% de los usuarios se preocupan sobre cómo utilizan los datos personales las empresas.

-44,3% de los usuarios han usado bloqueadores de publicidad en el último mes.

-52,6% de los usuarios han eliminado las cookies de un navegador web en el último mes.

- En el 2020, Argentina ha dictaminado la Ley 27570 de RÉGIMEN DE PROMOCIÓN DE LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO. La misma indica que los servicios profesionales en la medida que sean de exportación y que estén comprendidos dentro de Servicios de publicidad, creación y realización de campañas publicitarias (creación de contenido, comunicación institucional, estrategia, diseño gráfico/web, difusión publicitaria), entre otros detallados, acceden a beneficios impositivos:

- Reducción del costo laboral
- Reducción de Impuesto a las Ganancias
- Estabilidad de los beneficios

Estas facilidades aplican a emprendedores categorizados como microempresas (en el registro PyME) y que superen los 3 años de antigüedad.

- En Julio de 2020, se presentó a nivel legislativo un proyecto de Ley para regular la actividad económica de los creadores de contenidos en las redes sociales. El objetivo principal de la propuesta es garantizar los derechos de los usuarios de Internet argumentando que como actividad publicitaria debe estar regulada. Las obligaciones legales e impositivas abarcan estar inscriptos en AFIP como monotributistas o responsables inscriptos en IVA y Ganancias, según facturación.

ANEXO XI – ANÁLISIS DE LA 5 FUERZAS DE PORTER

Poder de negociación de los clientes (Bajo)

- Como la plataforma se comercializa por medio de un sistema de suscripción el poder de negociación del cliente baja. Sin embargo, estos podrían ejercer presión requiriendo funcionalidades personalizadas de parte de la plataforma dependiendo de la industria o marca que estén representando o de la necesidad para que la contratarían K@million.
- El poder de negociación hacia las agencias también estaría medido por el beneficio que representaría K@million comparado al desarrollo de herramientas internas que la agencia utilice. A nivel mundial, entre marcas y agencias de publicidad, el 58%, admite utilizar herramientas desarrolladas internamente para ejecutar sus campañas de marketing de influencers.
- Los costos por cambiar de solución pueden ser altos no tanto debido a las funcionalidades de cada plataforma y la comprensión del uso de métricas en cada propuesta, ya que eso con formación se adquiere. Pero la operatividad y la base de datos, la performance de campaña, el registro de contacto y la conversación con cada influencer, por ejemplo, operan técnicamente dentro de la plataforma generando sinergias en los algoritmos de información, de modo que esta característica podría ser un agente de retención del cliente.

Poder de negociación de los proveedores (Moderado)

- Como plataforma digital, el diseño del software requiere desarrolladores de Backend y Frontend. Comparados con otros profesionales en Argentina, los programadores manejan salarios competitivos sin embargo las tareas que realizarán serán intensivas solo en una primera etapa del proyecto, luego contaremos con mantenimiento de parte de un semi-senior.
- Como proveedoras de datos, las redes sociales son la fuente de información que alimentaría la plataforma de modo que la accesibilidad que ofrezcan a los mismos podría representar un poder negociación alto de su parte.

Amenaza de nuevos entrantes (Moderado)

- Barreras de entrada: están relacionadas a la intensidad tecnológica que requiere el desarrollo de este tipo de plataformas.
- Requerimientos de know-how: para ingresar a este negocio hay que conocer la especialización en marketing y es clave el networking que provee el equipo emprendedor siendo profesional calificado y referente de la industria.
- Curva de aprendizaje: al ser una solución tecnológica la curva de aprendizaje es grande sobre todo por el reentrenamiento que requieren los algoritmos que usan este tipo de plataformas.
- Contextualmente, el hecho de que más de la mitad de las marcas y agencias utilicen herramientas internas puede incentivar el desarrollo de otras soluciones que intenten ingresar al mercado.

Amenaza de productos sustitutos (Alta)

- Un sustituto indirecto podrían ser las agencias especialistas de marketing de influencers que ofrezcan en sus paquetes de campaña las funcionalidades de K@million, pero de forma manual poniendo a disposición recursos humanos que realicen la tarea.
- Plataformas como las nombradas a nivel competidores que sean adquiridas o contratadas por las agencias para cumplir tareas puntuales, por ejemplo, social listening, análisis de influencers, buscadores de palabras claves, optimizadores de campaña, entre otros y luego tomando las decisiones internamente, aunque esto involucre que la campaña no sea automatizada en todo su proceso, que sí es lo que ofrece K@million.

Rivalidad entre competidores (Moderada)

- K@million se diferencia de los competidores en tanto todas las funcionalidades están automatizadas en la plataforma. Las otras propuestas pueden llegar a representar una amenaza si deciden expandir sus servicios e integrar todo el proceso de campaña en sus soluciones. Actualmente la rivalidad no está ejercida por el precio del servicio sino por la performance de la campaña que garantizan y eso depende del entrenamiento del algoritmo.

ANEXO XII – ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- Somos un equipo sólido de profesionales comprometidas con la oportunidad de negocio, vasto conocimiento del sector y con la networking necesaria para contar con usuarios iniciales que en un MVP puedan darnos feedback rápido.
- Técnicamente la plataforma es un producto escalable en features que se pueden ir agregando a mediano plazo y la propuesta es diferencial en el mercado, ya que la plataforma reúne en forma integral todas las etapas de la gestión de una campaña con influencers.

DEBILIDADES

- El perfil del equipo es de las áreas comercial y de marketing. Debemos contratar un especialista en Data Science para que nos acompañe.
- En una etapa inicial la plataforma no ofrecerá la herramienta de reconocimiento de imagen.

OPORTUNIDADES

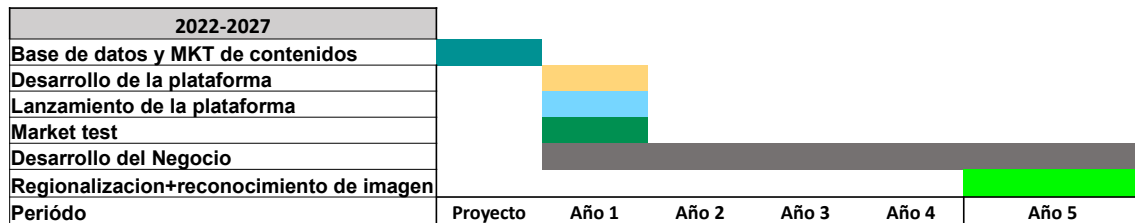
- Una vez que nuestra plataforma se muestre en el mercado como efectiva y conveniente, si el influencer la ve atractiva como herramienta para formalizar su trabajo, entonces podríamos pensar en una 2da vía de ingresos.
- Podemos generar sinergias asociándonos con plataformas de pago tales como Mercado Pago para gestionar el pago del influencer.

AMENAZAS

- Cobro por acceso a data de parte de las plataformas cuando es nuestra fuente de recolección de información y métricas.
- Que la legislación sobre la publicidad que realice el influencer sea tal que ya no genere una sensación de contenido genuino en el posteo.
- Que el cliente prefiera herramientas customizadas a nivel interno.
- Que las agencias nos perciban como un competidor.

ANEXO XIII -PLANIFICACIÓN DEL NEGOCIO

Figura 20-Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia

El diagrama refiere a la siguiente cronología:

El proyecto antes del lanzamiento formal del producto y anterior a la inversión involucrará que las emprendedoras procesemos la información referida a las campañas históricas y los perfiles de influencers para generar la base de datos sobre la que luego se entrenará el modelo.

El equipo emprendedor también generará el marketing de contenido que mostrará el sitio para ir posicionando a la empresa en los buscadores. Se priorizará que el mercado nos reconozca como referente en los aspectos informativos y de novedades de la industria.

Año 1

En una primera etapa se desarrollará técnicamente la plataforma. También se desarrollará el sitio web y se diseñará la interfaz del usuario. Utilizaremos la estrategia de email marketing personalizada ya gestionando la base de datos generada previo al lanzamiento y el equipo comercial organizará eventos para hacer demostraciones particulares a las agencias interesadas. En esta instancia buscaremos una conversión de 50 campañas.

Año 2

En esta etapa, nos enfocaremos en ser reconocidos en la industria, buscaremos llegar a las agencias más destacadas y ganar posicionamiento como plataforma. Este objetivo se sostendrá en nuestro servicio post venta y en entender la

experiencia que estaremos brindándole al cliente. Por ese motivo procesaremos la mayor cantidad de feedback posible de parte del cliente a modo de estimar con nuestro equipo técnico los cambios operativos o desarrollo de funcionalidades de ser necesarios siempre ofreciendo una plataforma integrada.

Año 3 y 4

En este período comenzaremos a desarrollar la expansión regional que le dará mayor escalabilidad al proyecto. La estrategia será llegar a realizar campañas con empresas y agencias multinacionales que luego nos contraten para diseñar sus campañas en otros mercados donde estén operando. Al ser un servicio digital la distribución está resuelta.

Año 5

Este año el foco estará en llegar a Uruguay, Chile y Perú. Este camino es una forma de mitigar los riesgos de operar en un país como Argentina, con su marcada inestabilidad macroeconómica. También en esta instancia nos encontraremos próximos a incorporar el reconocimiento de imagen.

ANEXO XIV-FUNCIONALIDADES DE LA PLATAFORMA

Tabla 1-Descripción de los features de la plataforma

Funcionalidad	Descripción
Redes Sociales	
K@million Platform	Es un potente buscador que permite clasificar por datos de performance, demográficos y psicográficos con mas de 20 filtros.
Busquedas ilimitadas	
Exportar resultados	Exportar resultados para trabajar en planillas de google sheets o excel
Influencer Tracking	Te ayuda a gestionar tu relacion con los influencers guardando la informacion de los perfiles y si hicieron campañas lo relacionado a las mismas, como informacion personal del influencer, precios y comentarios.
Perfiles guardados en tu cuenta	
KPI's	Engagement, interacciones,EMV, demografia de audiencia, menciones,hashtags,afinidad de marcas con influencer y de su audiencia.Email de contacto en caso este publicado.
Risk Management	Deteccion de fraude a partir de seguidores falsos para saber la calidad de la audiencia del influencer
Campañas	Cantidad de campanas activas sobre las que se realiza el tracking y la recoleccion de metricas o perfiles si se usa mas de un perfil por campaña se consideran los del item perfiles guardao en tu cuenta.
Planner	Estima ROI sobre la campaña en funcion del influencer a considerar
Gestion de campaña	Permite un seguimiento integral de la campaña a traves de la plataforma indicando si el influencer recibio el producto, si ya realizo el posteo,si el contenido ya fue aprobado.
Reportes	Medición de publicaciones para realizar reportes de campaña.
Publicaciones x mes	Número de publicaciones que puedes analizar al mes.
Métricas	Obtiene métricas de cada influencer, engagement, interacciones.
Usuarios	Cantidad de usuarios que pueden loguearse en la plataforma
Soporte y comunicación	

Fuente: Elaboración propia