



Universidad de
San Andrés

Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing

Lanzamiento de “DecoLab”

Un marketplace con realidad aumentada

Alumno: Mannara, Juan Francisco

DNI: 35.266.973

Mentor: María de las Mercedes Gerding

Buenos Aires, Mayo 2022

Índice

1. Introducción	3
Contexto	3
Objeto de Estudio	3
Propuesta	5
Alcance del Proyecto	8
Motivaciones personales	10
2. Resumen Ejecutivo	11
3. Marco Teórico	13
Surgimiento de Internet y nuevos modelos de negocios	13
Primer Paradigma (1985–1992):	13
Segundo Paradigma (1993-1996):	14
Tercer Paradigma (1997-2000):	14
Cuarto Paradigma (2001-2004):	15
Quinto Paradigma (2004-Actualidad):	15
La época del “Peer”	16
Experiencia del Usuario: Rol estratégico	17
La nueva tendencia del “Localismo”	18
Tecnología Fotogramétrica	19
4. Análisis de Situación	20
Análisis de Entorno	20
Análisis PESTEL	20
a. Análisis Político	20
b. Análisis Económico	21
c. Análisis Social	24
d. Análisis Tecnológico	24
e. Análisis Ecológico	28
f. Análisis Legal	28
Análisis de Mercado	29
Mercado Digital Argentino	29
Oportunidades dentro del mercado	33
Dimensión del mercado	33
Análisis de Competencia	34
5 Fuerzas de Porter	36
Desglose de competidores	40
Mercado Libre	40
Análisis de Consumidor	43
5. Diagnóstico de la situación	46

Análisis FODA	46
Matriz BCG	49
Matriz de Ansoff	50
6. Estrategias	52
Misión	52
Visión	52
Segmentación	52
Propuesta de Valor	53
Nuestra creación de valor para el consumidor	53
Comisiones por venta	55
Paquete +Plus para Proveedores	58
Modelo CANVAS Comercial	59
Propuestas a futuro	59
7. Objetivos y Metas	60
Objetivos	60
Metas	60
8. Marketing Mix	61
Producto	61
Estructura de la Plataforma	61
Proceso de Registración y Log In	65
Gateway de Pago	66
Precio	67
Monetización hacia Proveedores	68
Monetización hacia compradores	70
Distribución	71
Comunicación	71
9. Cronograma de las Acciones	73
10. Análisis económico financiero (Presupuesto)	74
11. Conclusiones	76
12. Anexos	78
Encuesta a Consumidor	78
Análisis Económico Financiero	81
13. Bibliografía	82



1. Introducción

Contexto

Con el paso de los años los avances tecnológicos nos abrieron y continúan abriendo nuevas puertas a cómo podemos cubrir una necesidad puntual con mayor precisión y calidad. Conceptos como inteligencia artificial, user experience, machine learning y análisis de datos son algunos de los cuales ayudaron a muchas empresas a dar ese salto hacia una propuesta de valor diferenciadora convirtiéndolos en grandes líderes de sus industrias y mercados. A su vez, permitió poder ofrecer una experiencia y productos o servicios más *customizables* y complementarios dependiendo de los comportamientos y compras previas de los diferentes usuarios.

Pese a estar avanzando a pasos agigantados, desde 2019 el mundo entero vive una pandemia que golpeó rotundamente la vida de millones de personas y empresas por igual. Desde temas relacionados con la salud e higiene, hasta en la forma de trabajar y decisiones de vivienda sufrieron modificaciones.

Objeto de Estudio

Dado este contexto, decidí enfocar mi trabajo de investigación final en la realización de un Plan de Marketing para el desarrollo de un Marketplace que pueda ayudar a dar visibilidad y exposición a PyMes y emprendimientos específicamente en el rubro de la compra/ venta de muebles y artículos de decoración.

Definitivamente el 2020 fue un año de cambios y muchas personas tomaron la decisión de mudarse. Desde cambio de residencias, nuevas convivencias y hasta separaciones. Este contexto dio la posibilidad de poder comenzar a decorar y amoblar nuevamente un hogar donde, por la nueva modalidad del teletrabajo, generalmente pasamos la mayor cantidad de nuestro tiempo. Por ende, migró su rol hacia un ambiente más aspiracional el cual se busca tener impecable y más acogedor.

En mi caso, me mudé con mi novia y nos adentramos en el camino de la búsqueda y compra de nuevos muebles en base a cierto gusto muy particular que a ambos nos interesaba. Luego de un proceso largo y con mucho ingenio, sumado al machine learning con el que ya cuentan las redes sociales y muchos sitios web, pudimos descubrir cientos de nuevas cuentas y marcas con grandes productos de calidad, pero con muy pocos seguidores, alcance e interacciones. Es decir, la estrategia de social commerce y/o venta online de los comercios empezaban a dar frutos, pero había un **problema de exposición**

debido a la gran cantidad de alternativas, y a la **complejidad de entender** este canal, generar conocimiento, consideración y obviamente fomentar la compra.

En definitiva, no importan tus productos, la calidad de la materia prima utilizada, la variedad en la oferta y estilos, entre otros elementos más, si no construís esa imagen marcaría para poder traccionar tráfico, conseguir ventas y así construir un modelo de negocios viable, entonces es cuestión de tiempo en dejar de ser rentable.

No solo desde el punto de vista del Proveedor. Nosotros como compradores muchas veces nos vemos atados de pies y manos al momento de comprar muebles en locales que conocemos, que tienen una reputación establecida, y por consecuencia estamos a merced de sus precios, falta de descuentos y promociones, lineamientos comerciales o falta de alternativas.

Desde ya hace varios años, se ve un crecimiento en la compra digital, en el envío a domicilio, el uso de dispositivos móviles, etc. Es el momento para potenciar toda posible estrategia y emprendimiento digital. Este canal vino a **democratizar** las oportunidades comerciales, a ampliar el alcance de cualquier PyMe, simplemente hay que saber generar ese *awareness* y consideración. En otras palabras, **aparecer en el radar del consumidor.**

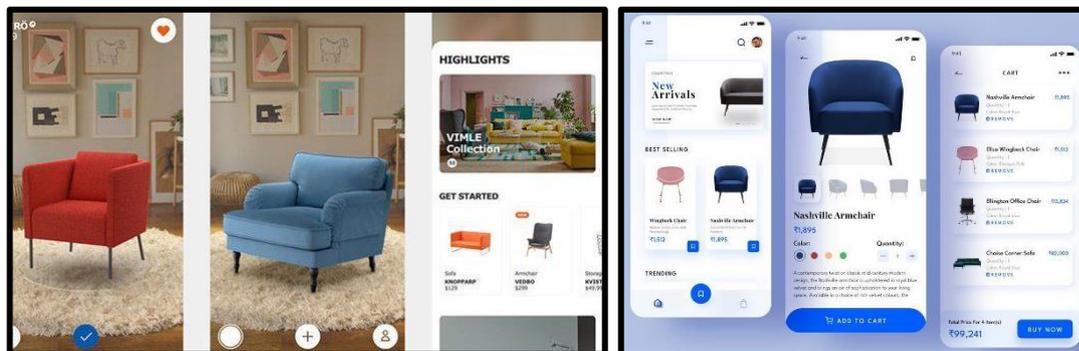
Por otro lado, cada vez el estándar de calidad es más alto y tenemos que ofrecer soluciones que estén a la altura de las circunstancias y exigencias de los usuarios. Hoy la experiencia del usuario es un **“must”** que todas las empresas tienen que contemplar para no quedar relegadas en la carrera para ganar el corazón y la billetera del cliente. Es por eso que Mercado Libre brinda un servicio ejemplar en ampliar las posibilidades de alcance y consideración, pero le falta generar una conexión real entre el usuario y su posible compra. **Es este el driver principal que vengo a potenciar con mi trabajo.**

Propuesta

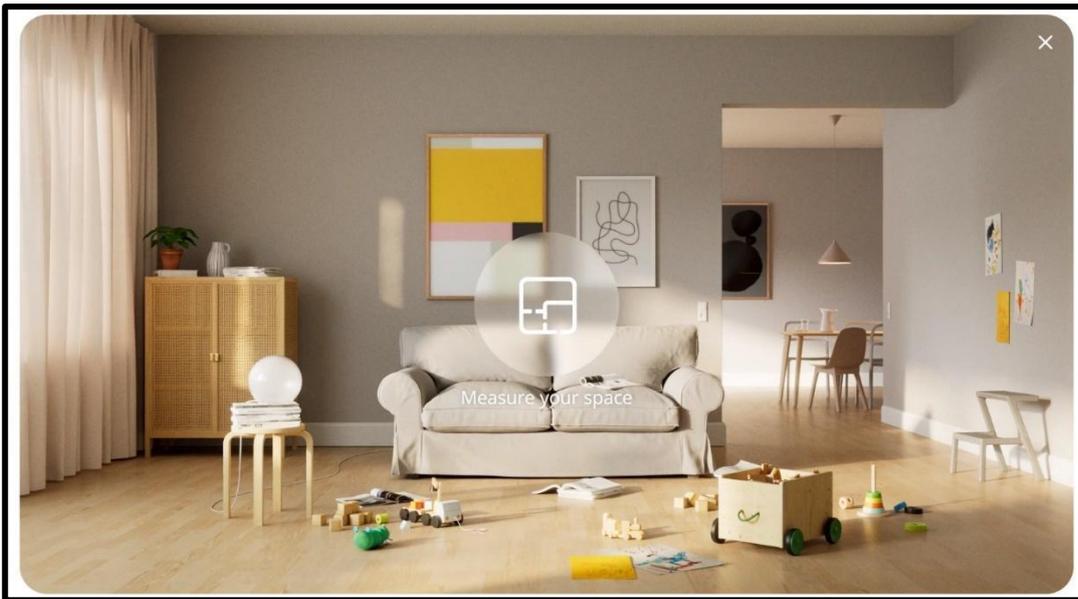
Este trabajo busca desarrollar un nexo claro y directo entre los comerciantes y el usuario por medio de un **marketplace B2C**, brindando la funcionalidad que hoy presta Mercado Libre (especializando la misma en decoración y muebles) con la funcionalidad UX de Ikea Place, trayendo una **experiencia personalizada y de valor** para cada usuario uniendo los distintos componentes de una transacción: la demanda, la oferta y la experiencia.

Es importante no dejar de lado los beneficios que trae este modelo de negocios:

- Simplicidad: Sería un **espacio único** en el cual podés comprar los muebles y/o artículos a tu elección de una forma simple conociendo diferentes marcas sin ir abriendo millones de sitios y cuentas de Instagram.
- Confiable: Todo Proveedor se encuentra **rankeado** por los mismos compradores y **auditado** por la plataforma, reduciendo en mayor medida los fraudes comerciales. También siguiendo por esta línea, se contemplaría una política de liberación de pagos una vez que el producto es recibido por el cliente de forma satisfactoria.
- Mayor Alcance: Brinda **amplitud** a las empresas para llegar a mayor cantidad de personas y posibles compradores.
- Tráfico Constante: Cabe destacar que el patrocinio digital de contenidos lo haríamos nosotros **atrayendo tráfico al sitio web**, por ende, somos responsables de generar ese flujo de usuarios y posibles compradores de forma constante.
- Realidad Aumentada: Al estilo Ikea Place usaremos **AR (realidad aumentada)** para leer, mediante la cámara del celular del usuario, algún espacio como una habitación y armarle un escenario virtual con el mueble (precargado por el Proveedor) que seleccione. De esta manera se podrá ver cómo convive el nuevo mueble con su decoración actual o la que determine (por ejemplo, con las compras de su carrito).

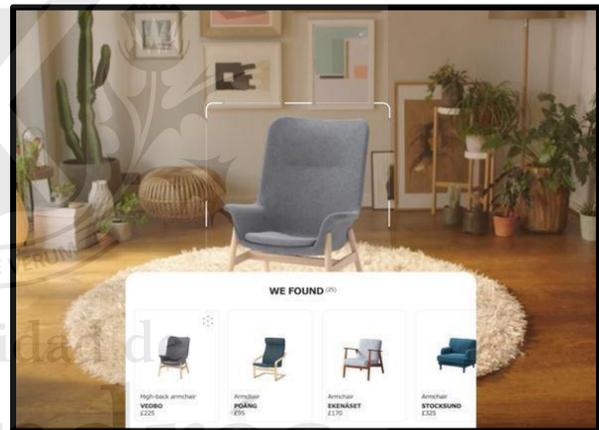


Fuente: Referencia subida por usuario de Ikea Place



Fuente: Referencia de Ikea Place

- Inteligencia Artificial: El usuario podrá determinar en su perfil sus estilos preferidos de decoración o mismo las compras realizadas nos ayudará a mostrarles y sugerirles muebles o artículos de decoración específicos acorde a sus gustos. Esto nos ayuda a **simplificar y acercarlos, a todos los usuarios, productos afines** y, de una manera más sencilla, poder construir los ambientes de sus sueños.



Fuente: Referencia de Ikea Place

➤ Monetización:

- Para los **Cientes** que desean tener una cuenta Premium:
 - Tendrán **asesores/ diseñadores de interiores** que los ayuden con respecto a ciertas compras o inquietudes reservando un espacio con anterioridad.
 - **Contratación de fleteo regular** a un precio más accesible y hasta cubierto por la empresa si el comprador posee una cuenta Premium. Esto genera mayor tranquilidad ya que se brinda la seguridad de traslado, reducción del costo total de la transacción y visibilidad del flete.

También es importante tener en cuenta que se podrá abaratar el costo para la empresa si se llegase a ampliar la cantidad de trabajos y ventas mensuales, y hasta llegar a generar una flota propia analizando la viabilidad de la propuesta.

Este tipo de envío contaría con un plazo de entrega de algunas semanas, dependiendo del tamaño y dimensión del producto adquirido, y del destino y distancia entre proveedor y comprador.

Para el comprador que no posea suscripción Premium, la empresa cubrirá solamente 10% del costo logístico, en una primera instancia, intentando seguir agregando valor para todos los usuarios de la plataforma.

- **Contratación de fletero turbo**: Esta versión tendría un costo adicional, más elevado, y podría realizarse el envío en un lapso de 24 a 72 hs, luego de la disponibilidad del producto por medio del proveedor. Estas horas siempre dependen de la distancia entre la ubicación del comerciante y del comprador. En un comienzo no brindaremos este servicio, ya que buscaremos consolidar la propuesta de negocios inicial. Luego, la empresa cubrirá solamente el costo de flete “regular” y el excedente será pagado por el cliente.
- **Sección “Do it Yourself”**: A su vez, brindaremos una sección con consejos y tips para que los consumidores puedan realizar arreglos o colocaciones simples como colgar estantes, TVs, barras; reemplazar lámparas o muebles colgantes, y mucho más. Esto sirve como un paso previo y autónomo al contacto con un especialista en diseño para evitar saturar la disponibilidad de profesionales.
- **Para los Comerciantes:**
 - Se le cobrará un **porcentaje de las ventas** realizadas.
 - Tienen la posibilidad de **patrocinar sus productos** dentro de la página y comprar espacios de exposición como banners (home, categoría, display), posiciones, buscadores, sugerencias y checkout, etc. Lo detallaremos más adelante.
 - Tienen la posibilidad de **crear su propia tienda oficial** en un subdominio de la plataforma y alojar todos sus productos de la forma que deseen abonando un fee mensual.
 - Se les ofrecerá un **paquete de patrocinio +Plus**, como mencionamos anteriormente, por si lo quieren contratar. Este paquete incluye:
 - **3rd Party Data**: en vista de los avances respecto a regulaciones de privacidad de datos, se pautarán contenidos desde los perfiles de la empresa, segmentándolos a audiencias determinadas por el Proveedor, vinculando los “call to action” a las diferentes secciones dentro del

Marketplace, como sus productos más vendidos, etc. Siempre cuidando la calidad y experiencia del consumidor.

- **Insights:** se comercializará un reporte mensual con insights de la plataforma, categoría, cross-selling, venta, visitas, carros abandonados, segmento que visita la tienda oficial, quiénes compran, etc. El objetivo es poder brindar información de valor hacia el Proveedor para que pueda fortalecer su estrategia de negocios.
- **Espacios de visibilidad:** se pondrá a disposición la venta de espacios en el sitio como banners, posiciones orgánicas, compra de keywords en el buscador, sugerencias y checkout, etc. La compra de ciertos espacios queda sujetas a velar por la experiencia de compra y navegación de los usuarios.

El objetivo central del plan es **dar forma y vida** a la plataforma, entender la viabilidad de la propuesta, posiblemente su demanda, adopción, actividad, monetización y rendimiento en general.

Alcance del Proyecto

Para poder lograr el objetivo del Trabajo de Investigación y lo detallado en las secciones anteriores, vamos a recurrir a fuentes generadas por medio de encuestas primarias, pero también con estudios elaborados por diferentes vendors como la CACE, Mercado Libre, Marketer, etc.

Un primer acercamiento para conocer la percepción de los posibles usuarios respecto a la existencia de un marketplace con estas características nos hace plantearnos algunas inquietudes:

1. ¿Cuáles serían las dificultades o miedos que tienen actualmente al momento de comprar este tipo de productos?
2. ¿Son compradores fieles a ciertas marcas o están abiertos a conocer nuevas marcas?
3. ¿Qué priorizan? ¿Precio, Marca, Calidad, Costos logísticos, Tiempos de entrega o alguna otra variable?
4. ¿Están abiertos a modificar sus hábitos de compra? ¿Pasar de la compra presencial a la online puede ser una alternativa?

Otra forma de analizar la viabilidad del proyecto es mediante los reportes confeccionados por sitios especializados de marketing, CACE, reportes de Mercado Libre, artículos, blogs, infografías, organismos públicos, etc. Estas fuentes nos pueden dar una mano entendiendo cómo viene performando el canal digital, la evolución del consumo, la potencialidad del rubro, comportamiento de los consumidores, frecuencia de compra, montos y tickets promedio, etc.



Motivaciones personales

Soy un apasionado por el ecosistema digital y busco seguir desarrollándome en el mundo del eCommerce, no solo actualmente en PepsiCo sino a lo largo de mi carrera, ya que nos encontramos con una nueva forma de hacer negocios y somos todos responsables de seguir desarrollando este modelo, potenciando las oportunidades de hacer historia mejorando las experiencias de nosotros mismos como consumidores actuales y para un futuro mejor.

A su vez, la digitalización llegó para transformar cómo se desarrollan hoy los negocios. Es un canal que fomenta la democratización de las oportunidades, ya que aun siendo un pequeño o mediano comerciante es posible gestionar un negocio exitoso gracias a la correcta interpretación de la información, entendimiento de los comportamientos de la audiencia target, y brindar un producto o servicio diferenciador.

Este trabajo posee adicionalmente 3 objetivos complementarios.

Por un lado, se pretende **crear un modelo de negocios que amplíe las posibilidades de desarrollo de emprendimientos y PyMes argentinas** para que tengan la oportunidad de seguir brindando sus productos a la mayor cantidad de consumidores posibles.

En segundo lugar, busco **ser parte de la revolución de la industria**, creando una propuesta de negocios que eleve la experiencia del consumidor y enfrente las nuevas formas de compra del mañana en el canal digital.

Y como cierre, deseo poder ayudar a **simplificar y mejorar el proceso de compra** del consumidor, brindando una experiencia única con inteligencia artificial y realidad aumentada. En resumen, **unir la oferta y demanda mediante una experiencia única y novedosa**. Empecemos a dar paso a una **experiencia más revolucionaria**.

2. Resumen Ejecutivo

Hoy en día nos encontramos en un momento clave para el desarrollo de negocios digitales, ya que por un lado, estamos atravesando una pandemia mundial la cual obligó a los consumidores a realizar muchas de sus compras por medio de este canal frente al cuidado sanitario, y por el otro lado, la era de la digitalización fue arraigándose para brindar mejoras en muchas de las industrias con el objetivo de mejorar la experiencia de compra de las personas.

Esto mismo se traslada a la performance del canal en reportes como el de la CACE o Mercado Libre en los cuales identificamos que nos encontramos en un país con una cantidad de +20 millones de compradores online, los cuales generaron un incremento en la facturación de la industria en +124% en comparación con 2019, trasladándose en un incremento de +84% en cantidad de órdenes de compra y +23% el ticket promedio. A su vez, visto desde el otro lado, identificamos la importancia que tiene el canal para los comerciantes, ya que 5 de cada 10 empresas realizaron ventas desde Marketplaces.

Sí frente a este contexto y análisis sumamos el contexto económico desfavorable que posee Argentina, el cual exige nuevas formas de llegar a mayor cantidad de consumidores e intentar ampliar el alcance, tickets y frecuencias de compra, entonces el canal online muestra una clara oportunidad para los emprendedores locales.

Respecto a la categoría, el teletrabajo y el aislamiento hicieron que las personas pasaran mayor tiempo en sus hogares, por ende, este se convirtió en un espacio, no solo de confort y relajación, sino en un oficina propia. Esto generó que muchas personas comenzaran a invertir más en transformar dichos espacios en algo más acogedor, tanto estéticamente como en el sentido práctico del día a día. Esto se vio reflejado en un incremento de la facturación de la categoría llegando a ser la 3ra dentro del reporte de la CACE con +206% de incremento vs 2019.

Esta interpretación, sumando a una encuesta a consumidor final, encontró la oportunidad de desarrollar un proyecto que abra las puertas a miles de emprendedores y PyMEs locales, brindando tecnología en su propuesta ayudando a romper barreras que hoy en

día el consumidor siente limita su experiencia a distancia para poder comprar muebles y artículos de decoración de forma online.

Este proyecto cuenta con análisis a consumidor, competencia, mercado y categoría, análisis PESTEL e interpretación de diversas matrices. Todas estas herramientas ayudaron a dar forma un modelo de negocios cuya inversión inicial es de

USD 13.310, ofreciendo un VAN de USD 8.536, una TIR de 18% y un recupero de la inversión y flujo de 5,35; es decir, 5 años, 4 meses y 6 días.



Universidad de
SanAndrés

3. Marco Teórico

Surgimiento de Internet y nuevos modelos de negocios

Con el paso del tiempo fuimos evidenciando grandes cambios en la forma de hacer negocios y uno de los factores más influyentes en los últimos +35 años fue la aparición y desarrollo de Internet.

Es en el libro **Revolución Horizontal** de Alberto Arébalos y Gonzalo Alonso en el cual se puede entender cómo fue esta transición marcada entre el uso unidireccional de Internet a convertirse en un elemento crítico en la vida de las personas, no solo como herramienta comunicacional sino un espacio en el cual es posible desarrollar negocios fructíferos entre las personas. A su vez, podemos retroceder ya varios años, hasta 1985, para entender cómo fue este surgimiento y las diferentes etapas que fue atravesando esta nueva tecnología y cómo las personas fueron aprovechándolas, adaptándose a un nuevo mundo que cambiaría sus vidas y la de muchas empresas.

Este libro de hace más de 10 años nos ayuda a entender la evolución que fue teniendo esta tecnología, la cual divide su crecimiento e historia en 5 etapas muy claras:

Primer Paradigma (1985–1992):

Se caracterizó por tener una **relación unidireccional y pasiva** entre el usuario e Internet, la cual claramente no estaba a disposición de todas las personas. Es más, en el libro "Revolución Horizontal", Martín Parselis, investigador académico de la UCA comenta *"Antes de 1995 las redes de comunicación se establecieron solo entre universidades y el acceso con el exterior lo brindaba la Cancillería. Era un servicio que no alcanzaba a todas las redes que existían y se prestaba exclusivamente para actividades académicas"*.

Otros hitos importantes dentro de esta etapa fue la creación del WWW en el '91 y el uso como conexión a internet por medio de una red telefónica. En resumen, una interacción del usuario con la misma prácticamente nula con una penetración de Internet en América Latina de menos del 1%.

Segundo Paradigma (1993-1996):

Comenzó a evolucionar el uso de Internet en la vida de las personas, las cuales empezaron a utilizarlo para buscar información, interesarse por contenido digital, interactuar y comprar en línea, etc.

Todavía Google no existía, por ende, el éxito comercial del momento se lo llevaba Lycos como motor de búsqueda en esa época. Otros desarrollos y apariciones fueron en el '94 Amazon a la cabeza de las compañías de ecommerce (llamado Cadabra en ese entonces) y en el '95 Microsoft presentando Explorer el cual se popularizaría años posteriores. También si hacemos mención a empresas de compra venta, en el mismo año surge la primera empresa de remates por la red llamada eBay, y Mercado Libre y deRemate en América Latina. Haciendo referencia a la experiencia del usuario, durante este paradigma, surge el ebanking trayendo mejoras en la comodidad y seguridad de pagos y transferencias de dinero.

Es importante resaltar que, pese a que el **rol de Internet estaba creciendo**, no había un negocio consolidado en la web ya que la publicidad online no existía en ese momento. Las últimas innovaciones en términos de esta tecnología fueron claves para la interacción y relacionamiento entre personas: esos fueron la creación de juegos en línea y Hotmail (1996).

Tercer Paradigma (1997-2000):

Fue un momento de mucho crecimiento y consolidación de los buscadores como Google y Yahoo!, siendo el primero de estos el que desarrolló el sistema de *Page Rank* para ayudar a determinar la importancia y relevancia de una página. También se había creado el sitio web número 1 millón, los algoritmos empezaron aparecer en muchos modelos de negocios y los ecommerce comenzaron a desarrollarse aún más. Otras apariciones relevantes en este período fueron las adaptaciones digitales de muchas empresas de comunicación tradicional, como Wall Street Journal y otros diarios, pero sobre todo, el hito más importante fue el **surgimiento del "Peer" y la revolución P2P**. Principalmente el usuario no solo estaba en la red, sino interactuaba, enriquecía los productos y contenidos online, compraba, vendía, etc. Tenía un rol todavía con una **interacción moderada, pero en crecimiento**. Esto se evidencia en empresas como: Napster, Despegar, Terra, Loquesea, Yeyeye, Mercado Libre, Expedia y muchas más.

Finalmente, para darle un cierre, surgen las plataformas como ICQ y AOL como chats y alternativas de comunicación en tiempo real a través de mensajería instantánea.

Nicholas Negroponte, científico de computación estadounidense, dejó claro su percepción sobre Internet y los negocios que se desarrollaban en la época *“La información a pedido dominará la vida digitalizada”* (Arébalos y Alonso, 2009)

Cuarto Paradigma (2001-2004):

Comienza la etapa de **consolidación de la web**, habiendo sido impulsada por la amenaza del 2000, la cual generó que las empresas se preparasen invirtiendo grandes sumas de dinero para robustecer las plataformas que manejaban. Estas erogaciones lo que trajeron fueron **grandes innovaciones y mejoramiento** en el sistema de servicios de ecommerce, ebanking y las redes sociales como las utilizamos en la actualidad. También toma mucha relevancia el concepto de “la nube” dando pie al *Cloud Computing* y los blogs, incrementando la interacción de los usuarios en la web.

Ya los *peers* pasaban a tener el poder de crear contenidos que antes hubiera sido imposible, dejando de considerar a Internet como un medio alternativo de comunicación para verlo como algo primordial en la vida de las personas. Una frase muy relevante que explica el desarrollo de Internet y lo que estaba instaurando en el mundo moderno fue el lema utilizado por Wikipedia (creado en enero del 2001) como ***“la democratización de la información”***.

Quinto Paradigma (2004-Actualidad):

Surge con la inauguración del concepto *“Web 2.0”* que se utiliza para referirse a la aparición de las redes sociales, los blogs, los wikis, etc; que justamente lo que generaron fue un **incremento en la interacción** entre los usuarios y **mayor agilidad** en el intercambio de información. Con la aparición de Facebook en 2004, YouTube en 2005, Twitter en 2006 y muchos más, se evidenció el cambio en el consumo tradicional de los medios de información. Esta es una época de auge en términos de conectividad, ya que la explotación y utilización de los canales digitales se convirtió en parte fundamental de la vida de las personas. *“Finalmente, los usuarios asumen el rol de controlar, dominar e incluso decidir hacia dónde va la plataforma misma. Por eso decimos que el **grado de interacción es extremo**. Desde la perspectiva del marketing, el consumidor es, desde*

ahora, el nuevo gerente de la marca. El peer es ahora quien decide cuál será el mensaje, cómo lo va a recibir y cuándo lo hará.” (Arébalos y Alonso, 2009).

La época del “Peer”

En un mundo cada vez más inmerso en la tecnología pudimos detectar al usuario como un eslabón clave en el desarrollo de nuevos modelos de negocios. Este quinto y último paradigma nos da pie a comprender más aún a este usuario o peer quién, según Arébalos y Alonso, acaparó la atención en los últimos años por el rol que empezó a desarrollar en el avance de la economía, los negocios y la tecnología. Ya no se hacía referencia a las viejas 4 P del Marketing sino a las **5 P**, incluyendo este último concepto al histórico listado.

“A este peer, a diferencia del consumidor tradicional, le gustan las historias. Si bien en el entorno digital el precio, la plaza, la promoción y el producto continúan vigentes, más importante aún es aquello que el producto viene a contarles. El precio sí importa, por supuesto, pero cada vez importa menos; porque, nos guste aceptarlo o no, los seres humanos nos identificamos con lo que nos están diciendo los productos. Y eso es más importante que el precio.” (Arébalos y Alonso, 2009).

Este personaje empieza a sinergizarse con sus pares, en el sentido que empieza a valorar mucho las opiniones y *reviews* de otros, confía mucho más en las historias narradas por personas no por empresas, compra productos y contrata servicios en plataformas donde se siente más atraído e indirectamente tiene mayor confianza.

Estamos en la época donde el **poder que tienen los usuarios es crítico**. La gente compra lo que adquieren otras personas, dónde y cuándo lo hacen.

También en base al *paper* “*A peer-to-peer (P2P) platform business model: the case of Airbnb*” escrito por Dongyu Chen, podemos detectar otro factor que hace a la fórmula de éxito de este tipo de modelos de negocios en los cuales el *Peer* pasa a estar de ambos lados de la transacción. Ese factor es llamado por el autor como “**Comunicación Confiable**”.

Lo relevante del estudio es cómo correlaciona los componentes de generación de valor para una plataforma P2P como lo son: la calidad de la plataforma, conveniencia, compatibilidad, oportunidades de mercado y justicia; para servir a la construcción de una creencia de confianza y por consecuencia en lealtad a la plataforma per sé.

Experiencia del Usuario: Rol estratégico

Es por todo esto que en un mundo cada vez más inmerso en la tecnología podemos observar la importancia que tiene el seguir generando propuestas de valor diferenciadoras que ayuden a una marca a distinguirse de la competencia. Hoy en día es difícil poder encontrar diferencias competitivas realmente sostenibles en el tiempo, pero lo que se puede resaltar e identificar de diversos autores contemporáneos es que en estos últimos años una carta ganadora fue y seguirá siendo la experiencia del usuario. Poder ofrecer una experiencia amena, simple, ágil y autónoma es algo que puede llevar a obtener grandes rendimientos para una empresa. **Justamente una investigación llevada por Smart Insights dio a conocer que las empresas que ofrecen una estrategia orientada a mejorar la experiencia al cliente ganan entre un 4% - 8% más que sus competidores. Fue Jeff Bezos quién comentó el éxito del poderoso retailer estadounidense “Si hay algo de lo que se trata Amazon.com, es una atención obsesiva a la experiencia del cliente, de principio a fin”.**

A todo esto, la tecnología pasó a ser de gran ayuda para potenciar estas estrategias con herramientas como páginas dedicadas, patrocinio y mailings personalizados, chats y bots en vivo, inteligencia artificial y hasta recursos como realidad virtual (VR) o realidad aumentada (AR).

Estos dos últimos siguen tomando mucho protagonismo en empresas e industrias que buscan la disrupción en su modelo de negocios para generar esta propuesta de valor diferenciadora. Puntualmente la diferencia entre ambos es que VR es una tecnología inmersiva la cual busca minimizar *inputs* sensoriales externos del usuario. En otras palabras, busca **trasladar al usuario a “otro mundo”** no solamente desde su percepción visual sino también auditiva, por ejemplo. Tiene mucha utilización en la industria de los videojuegos representando una proyección aproximada de U\$D 16 billones en gastos para 2025, y U\$D 1,6 billones para la industria del retail específicamente. Empresas como Lowe o Ikea son algunas empresas que utilizan VR en sus tiendas físicas para generar otro tipo de experiencia virtual hacia el consumidor final. Igualmente, pese a su gran valor agregado, un tema importante a tener en cuenta es la inversión inicial en este tipo de tecnología ya que el costo por un par de anteojos con el seteo del software correspondiente puede estar rondando alrededor de U\$D 2.000 – U\$D3.000. Por eso, muchas empresas configuran la utilización de este tipo de tecnología para productos con tickets de venta elevado, para amortizar el costo del mismo.

A diferencia de VR, la realidad aumentada está elaborada para **interactuar con la realidad**, es por eso que *inputs* externos como visuales o sónicos/ auditivos deben ser parte de la experiencia ya que la complementan. Un factor a favor es que a diferencia del primero, es una tecnología mucho más barata ya que no contempla el uso de hardware especializado, sino que con el uso de una app desde cualquier celular o Tablet es posible disfrutar la experiencia. Empresas como eBay, Lowe, Ikea, Sephora son algunas que utilizan esta tecnología como parte de su propuesta de valor.

Si hablamos del siglo XXI definitivamente tenemos que hacer referencia a modelos de negocios superadores que transformen la experiencia del usuario agilizándola y trayendo una vivencia mucho más real en todas las etapas del proceso: búsqueda, compra y post. Ya no basta con tener un producto barato sino, como hicimos mención en todo este marco teórico, se deben contemplar factores que antes siquiera se hacía referencia para ser relevante. Estamos en la etapa donde el **usuario es el protagonista central de esta historia**.

La nueva tendencia del “Localismo”

Durante el 2020, se aceleró una tendencia que ya recorría alrededor de todo el mundo llamada “localismo”, que representaba el consumo o elección de marcas locales principalmente. Kantar, mediante un estudio realizado, confirmó que durante la pandemia esta tendencia tomó aún más protagonismo y casi **2 de cada 3 de los consumidores tomaron la decisión de comprar bienes y productos locales**.

También, según una encuesta de la firma IRI en 2018 confirmó que el **55% de los consultados prefiere comprar marcas locales para apoyar a productores pequeños**.

Esta tendencia fomenta en darle cada vez mayor protagonismo y exposición a los pequeños emprendimientos que cada año van surgiendo en la Argentina, permitiendo que puedan competir en un mercado cada vez más competitivo.

“El “localismo” interrumpió el comercio minorista y cambió la forma en que las personas consumían y se relacionaban con las marcas”. (Susie Walker, 2021)

Tecnología Fotogramétrica

La tecnología de Fotogrametría es un mecanismo para poder recrear modelos 3D reales dentro de un dispositivo mediante la utilización de múltiples fotografías. En otras palabras, se extraen datos de cada foto y superponiéndolas una alineada a otra se recrea el modelo digital de una manera idéntica.

Esta tecnología es utilizada para grandes planos y paisajes principalmente, pero también es posible utilizarla para elementos más pequeños.

Contemplando la propuesta que se está generando, es una alternativa contar con dicha tecnología al momento de poder escanear los muebles del Proveedor para subirla y disponerla en la plataforma, así se podrá adaptar a los ambientes de los diferentes compradores.



Fuente: Referencia de Google

Igualmente, se pretende desarrollar un software propio para la actualización y mejora de forma constante de dicha tecnología, pero esta técnica sería de ayuda a simplificar el proceso y calidad de recreación de los objetos en una primera instancia.

4. Análisis de Situación

Análisis de Entorno

Análisis PESTEL

a. Análisis Político

Desde la perspectiva política de Argentina, podemos detectar ciertas iniciativas que intentan promover la actividad del emprendedurismo en la región.

Justamente el país busca impulsar su posicionamiento dentro de este ámbito con el objetivo de potenciar el desarrollo de nuevas tecnologías, descubrimiento de nuevos mercados e industrias, avances en la innovación, generación de empleo y trabajo local, etc. Algunos de los programas dispuestos por el Ministerio de Desarrollo Productivo para potenciar este punto y que pueden afectar claramente a este proyecto son:

- Programa de Apoyo a la productividad (PAC) - Emprendedores para la Innovación: Este programa se enfoca en poder ofrecer un aporte no reembolsable de hasta 85% para financiar un proyecto innovador/ emprendimiento sobre soluciones basadas en nuevas tecnologías de la industria 4.0. Los montos posibles están sujetos al estadio del emprendimiento, ya que si se está poniendo en marcha el mismo sería de \$1,2M en cambio si se encuentra en proceso de crecimiento \$3,0M.
- Financiamiento nacional mediante aceleradoras: Si se consigue que alguna aceleradora del *Fondo Aceleración* financie el proyecto, el Ministro de Producción puede llegar hasta duplicar el monto financiado. Específicamente si la financiación es superior a US\$25.000, el Ministerio igualará los aportes con un límite de hasta US\$50.000.
- Financiamiento a través de un fondo de capital emprendedor: Se puede presentar también el proyecto de emprendimiento a los fondos de capital emprendedor (tantos públicos, privados o mixtos) elegidos en el programa *Fondo Expansión*. La inversión que hagan los mismos podría contar con hasta un 40% de aportes provenientes del Ministerio. Uno de los puntos importantes a tener en cuenta es que el proyecto debería ser de alto impacto, con potencial de crecimiento global y un alto grado de diferenciación e innovación. Puntualmente en este trabajo nos enfocamos en un modelo de negocio todavía no potenciado en su totalidad por empresas y sobre todo en la industria del retail ni en el país o región.
- Préstamos o asistencia financiera de liquidación condicionada: Se puede acceder a créditos de entre \$3M y \$15M siempre y cuando el proyecto pueda justificar que está enfocado en el desarrollo y mejora de la calidad de prestación de servicios y productos.

Dada la tecnología invertida y el valor agregado puede ser una alternativa para potenciar. El crédito tiene tasa 0%, 6 meses de gracia y un plazo de pago de 5 años máximo.

- Créditos para inversión productiva: Otra alternativa es recibir créditos directos de hasta \$15M para financiar proyectos de inversión del cual se financiará hasta el 80% del proyecto presentado, mientras que el 20% restante quedará a cargo de la misma empresa. Como mínimo se podrá obtener \$200.000 a tasa fija del 18% nominal anual en pesos + un año de gracia y un plazo de pago de hasta 7 años.
- Plan de Desarrollo Productivo Argentina 4.0: Es un plan que permite potenciar proyectos y empresas centradas en el Paradigma 4.0, en el cual se contempla la tecnología de realidad aumentada. Posee diferentes medidas como financiamiento, difusión, capacitación, asistencia técnica, articulación entre oferta y demanda, y fortalecimiento. Este plan es aplicable si se analiza la viabilidad en el largo plazo de expandir el alcance de servicios.

Adicionalmente a los programas de financiamientos, el gobierno ofrece un espacio llamado *Red para Emprender* el cual consiste de un ecosistema de emprendedores para contribuir al desarrollo productivo del país principalmente.

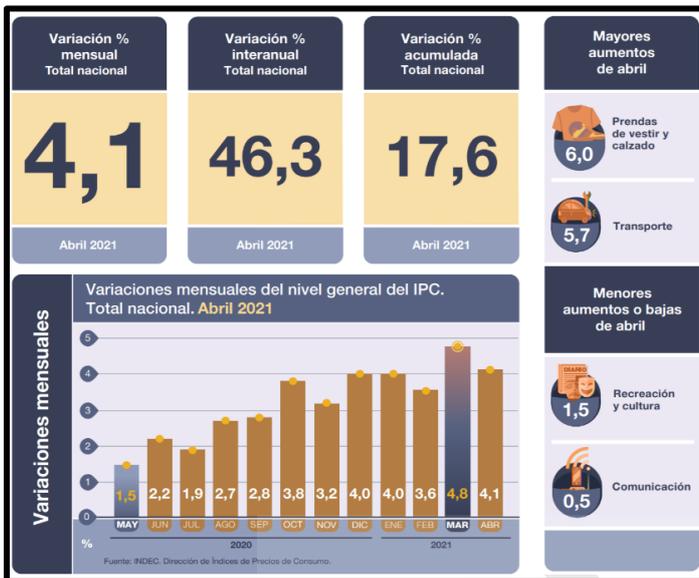
Otra iniciativa que tomó fue la creación de un nuevo tipo societario, SAS (Sociedades por Acciones Simplificadas), con el objetivo de agilizar, simplificar y abaratar la constitución de nuevas entidades. Esto ocurrió en 2017 y permite crear una sociedad en 24hs, con un capital mínimo, por medio de internet (TAD), con un objeto amplio respecto a sus actividades, con duración de 99 años, con acciones a valores reducidos, realización de aportes en efectivo solamente y otros lineamientos adicionales.

Para finalizar, dentro de la sección de *Soy Emprendedor* en la página del gobierno de la nación, se pueden encontrar un desglose de muchos puntos a tener en cuenta a la hora de crear un emprendimiento. Desde obtener el Cuit hasta registrar tu marca o patentar tu invento.

b. Análisis Económico

La inflación a nivel país continúa siendo una variable de impacto al momento de la compra de los consumidores ya que los ingresos de los mismos no varían al mismo tiempo que los precios de los productos y servicios que compran o contratan. Por ende,

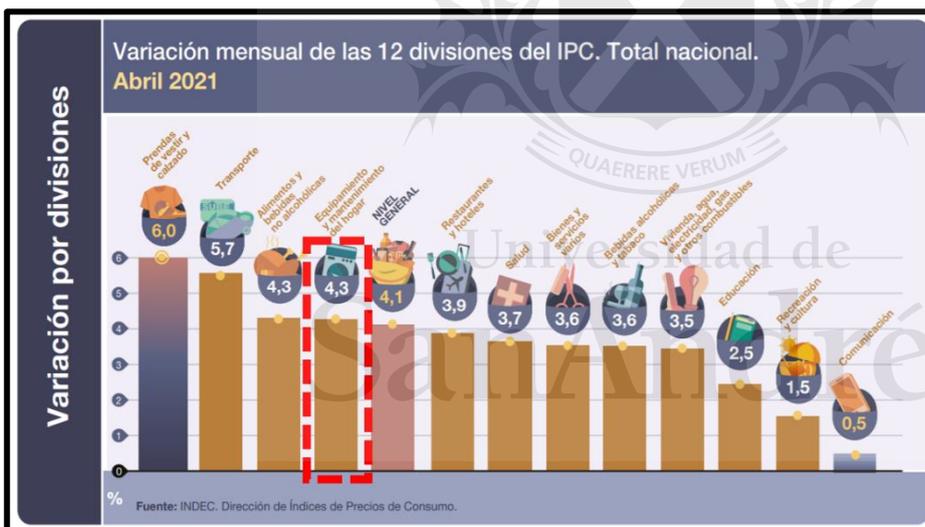
sus compras se ven cada vez más sujetas a la disponibilidad de sus presupuestos y, por consecuencia, al orden de prioridades al momento del consumo.



En Abril del 2021 se evidenció un incremento de más del 4% el índice de precios al consumidor, ampliando la variación interanual a 46,3%.

Si este mismo índice se apertura a nivel nacional se puede encontrar un incremento similar a nivel provincias salvo en la región de la Patagonia la cual sufrió una mayor variación mensual del 4,8%.

Fuente: Web del INDEC (www.indec.gob.ar)



Fuente: Web del INDEC (www.indec.gob.ar)

Si damos un siguiente paso analizando la apertura de las divisiones del IPC podemos observar como los “Equipamientos y mantenimiento del hogar” sufrió un impacto del 4,3%, un +0,2% superior a la inflación mensual.

Nivel general y divisiones	Nacional	Región geográfica del país					
		GBA	Pampeana	Noreste	Noroeste	Cuyo	Patagonia
		Porcentaje					
Nivel general	4,1	4,1	4,0	4,1	4,0	4,2	4,8
Alimentos y bebidas no alcohólicas	4,3	4,7	4,0	3,5	3,9	4,6	4,3
Bebidas alcohólicas y tabaco	3,6	3,8	3,3	4,4	3,2	3,5	3,1
Prendas de vestir y calzado	6,0	4,9	7,2	6,1	6,0	5,9	9,1
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	3,5	4,1	2,2	5,1	4,2	1,7	5,2
Equipamiento y mantenimiento del hogar	4,3	4,7	4,2	4,2	3,0	2,8	4,8
Salud	3,7	3,8	3,7	3,1	3,5	3,7	4,5
Transporte	5,7	5,1	6,3	6,0	5,4	6,5	5,2
Comunicación	0,5	0,5	0,5	0,9	0,5	1,3	-0,3
Recreación y cultura	1,5	2,7	-0,7	2,8	3,0	1,2	3,3
Educación	2,5	3,1	1,9	6,1	1,6	0,5	0,0
Restaurantes y hoteles	3,9	3,2	4,5	3,2	4,1	5,6	3,8
Bienes y servicios varios	3,6	3,9	3,3	4,5	3,1	3,5	3,5

Fuente: INDEC. Dirección de Índices de Precios de Consumo.

Ahora, si hacemos el mismo análisis cruzando la inflación mensual aperturada por división y por ubicación geográfica podemos descubrir que GBA y Patagonia tienen valores inflacionarios superiores al resto del país en esta categoría.

Nivel general y divisiones	Nacional	Región geográfica del país					
		GBA	Pampeana	Noreste	Noroeste	Cuyo	Patagonia
		Porcentaje					
Nivel general	46,3	44,2	48,4	48,8	46,9	48,6	44,7
Alimentos y bebidas no alcohólicas	46,4	43,2	49,6	52,3	46,3	48,5	45,1
Bebidas alcohólicas y tabaco	44,0	42,7	44,9	46,7	46,5	45,0	42,2
Prendas de vestir y calzado	79,1	84,0	76,7	61,9	77,9	77,9	67,4
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	23,9	22,0	24,9	24,0	24,9	31,5	25,6
Equipamiento y mantenimiento del hogar	52,0	54,2	49,2	58,1	49,3	49,3	52,1
Salud	45,2	40,9	48,3	52,0	50,9	47,7	45,2
Transporte	52,6	47,8	57,1	53,3	51,9	61,2	53,5
Comunicación	19,3	18,2	19,0	25,8	20,3	22,6	21,9
Recreación y cultura	50,8	51,7	54,0	47,5	43,1	41,4	45,4
Educación	34,9	33,4	39,2	36,5	41,2	23,3	22,5
Restaurantes y hoteles	45,7	44,9	46,5	47,7	45,6	50,8	38,7
Bienes y servicios varios	30,9	35,3	27,6	29,5	29,5	26,9	24,0

Fuente: INDEC. Dirección de Índices de Precios de Consumo.

Si analizamos la variación interanual podemos detectar como ya la categoría en general sigue siendo una de las que impulsa la inflación a nivel país, pero específicamente GBA, Noreste y Patagonia.

Fuente: Web del INDEC
(www.indec.gob.ar)

Por otro lado, si centramos la vista en la performance del comercio vemos específicamente un incremento notable en las ventas realizadas por Internet. Durante el 2020 hubo una aparición de +1,2M nuevos compradores en línea sumando a un total de 20.058.206, +6pp vs 2019. No solo se evidencia un incremento en compradores sino en la facturación por este medio, siendo un 124% superior a 2019 y previamente +76% vs 2018 y +46% vs 2017.

c. Análisis Social

Área geográfica	2° semestre 2018		1° semestre 2019		2° semestre 2019		1° semestre 2020		2° semestre 2020	
	Hogares	Personas								
Total 31 aglomerados urbanos (1) (2)	23,4	32,0	25,4	35,4	25,9	35,5	30,4	40,9	31,6	42,0
Aglomerados del interior (1) (2)	23,5	32,8	26,1	36,1	25,6	35,8	29,7	40,0	29,3	39,4
Regiones										
Gran Buenos Aires	23,2	31,3	24,8	34,8	26,1	35,2	31,1	41,6	33,7	44,3
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	8,1	12,6	8,4	14,3	8,7	13,5	11,3	17,3 (1)	12,2 (1)	16,5 (1)
Partidos del GBA	28,2	35,9	30,3	39,8	31,8	40,5	37,5	47,5	40,9	51,0
Cuyo	22,1	31,5	24,9	35,0	26,2	36,3	29,2	39,5	30,4	40,8
Gran Mendoza	21,9	30,7	27,3	37,6	28,9	38,6	31,0	41,5	32,6	44,0
Gran San Juan	22,2	33,1	20,1	30,3	20,9	32,3	25,5	35,8	24,9	34,8
Gran San Luis	22,5	31,3	25,0	34,5	25,3	35,0	29,5	39,2	32,4	40,6
Noreste (1)	30,6	40,4	32,5	42,4	29,7	40,1	33,5	42,8	32,1	43,5
Corrientes	38,4	49,3	33,1	41,4	27,6	37,9	32,8	41,2	32,2	42,9
Formosa	23,8	32,5	31,2	40,1	31,2	41,6	35,2	42,4	25,7	36,4
Gran Resistencia (1)	31,5	41,4	36,2	46,9	///	///	39,3	48,7	40,3	53,6
Posadas	26,5	35,7	28,6	39,8	30,9	41,3	27,1	38,1	27,6	37,7
Noroeste	26,3	34,5	30,2	39,9	30,5	40,7	31,2	40,7	30,9	40,4
Gran Catamarca	26,9	35,5	31,1	40,1	30,4	39,6	27,6	35,2	28,7	35,7
Gran Tucumán-Tafí Viejo	25,0	32,2	30,3	40,4	27,9	37,3	31,2	41,5	33,8	43,5
Jujuy-Paipalá	24,7	31,7	26,2	35,7	28,2	37,8	28,6	38,0	27,4	37,7
La Rioja	22,4	30,5	22,9	29,6	27,2	38,0	20,9	29,8	25,3	35,3
Salta	29,3	37,7	32,1	41,8	34,5	45,5	35,8	45,5	31,2	41,7
Santiago del Estero-La Banda	28,0	38,9	34,5	44,8	34,5	45,2	34,1	42,9	31,4	39,4
Pampeana	22,3	32,1	24,4	34,7	23,8	33,7	28,8	39,8	28,2	38,2
Bahía Blanca-Cerri	17,5	25,0	17,5	24,1	20,8	28,1	23,2	33,7	18,7	24,0
Concordia	31,1	41,9	41,4	52,9	40,7	51,1	40,6	52,2	39,3	49,5
Gran Córdoba	24,0	36,5	25,5	36,6	25,5	37,4	28,2	40,7	29,5	40,8
Gran La Plata	21,5	30,9	22,7	31,9	22,0	30,6	27,7	37,4	24,0	31,7 (1)
Gran Rosario	23,5	31,8	25,5	35,5	25,5	35,0	30,6	41,8	29,1	38,3
Gran Paraná	20,8	29,4	24,1	33,9	20,6	30,0	26,6	36,3	30,4	40,9
Gran Santa Fe	23,1	34,4	26,2	38,2	23,0	34,4	30,4	42,6	28,0	39,8
Mar del Plata	18,6	24,8	20,5	29,5	18,4	25,0	30,8	38,9	30,5	41,1
Río Cuarto	19,6	29,3	22,7	33,5	21,2	29,4	25,2	34,8	27,2	39,2
Santa Rosa-Toay	22,6	32,1	24,5	36,2	23,9	33,9	22,2	32,8	24,9	33,5
San Nicolás-Villa Constitución	23,4	33,1	25,8	35,9	29,1	39,6	29,8	39,8	32,4	43,6
Patagonia (1)	18,6	24,9	21,3	28,5	22,4	30,0	27,5	37,0	27,3	35,2
Comodoro Rivadavia-Rada Tilly	17,1	22,0	21,7	29,0	19,7	26,2	26,9 (1)	34,9 (1)	24,0	31,7
Neuquén-Plottier	21,0	27,1	20,5	26,3	21,9	28,6	28,4	37,5 (1)	32,1	40,4
Río Gallegos	15,3	18,6	18,1	22,7	19,3	25,7	21,9	28,7	26,0	33,2
Ushuaia-Río Grande (1)	11,9	17,9	18,1	24,0	23,9	31,5	28,4	39,3	///	///
Rawson-Trelew	25,3	35,3	27,8	37,5	28,5	39,5	28,5	39,7	25,2	32,0
Viedma-Carmen de Patagones	20,1	29,7	23,1	36,2	22,0	32,9	30,1	43,5	25,2	35,1
Total aglomerados de 500.000 y más habitantes	23,2	31,8	25,2	35,3	25,9	35,4	30,8	41,4	32,2	42,7
Total aglomerados de menos de 500.000 habitantes (1) (2)	24,0	33,1	26,2	35,8	25,9	35,8	28,9	38,7	29,1	38,8

Fuente: Web del INDEC
(www.indec.gov.ar)

Anclado al entendimiento del IPC también es importante comprender el comportamiento del nivel de pobreza a nivel país ya que esto repercute en el bolsillo del consumidor y su posibilidad de adquirir productos que se comercializarían en nuestro Marketplace.

Se puede apreciar el incremento desde el 2do semestre del 2018 la cantidad de hogares y personas pobres e indigentes.

Entonces haciendo un entendimiento generalizado del rendimiento económico a nivel país podemos ver cómo ciertas variables afectan el consumo y otras parecen no tenerlo.

Por otro lado, podemos ver el

gran avance en las prioridades que empezó a desarrollar la tecnología siendo un factor que no parecía condicionarse con la pobreza, ya que en 2020 el país mostraba que dicho KPI duplicaba al índice de pobreza. Esto se debe a que nos encontramos en el siglo de la conectividad en el cual “es un requisito” estar conectado para poder enterarse de noticias, relacionarse y no terminar excluido de un mundo en el cual su principal herramienta es Internet.

d. Análisis Tecnológico

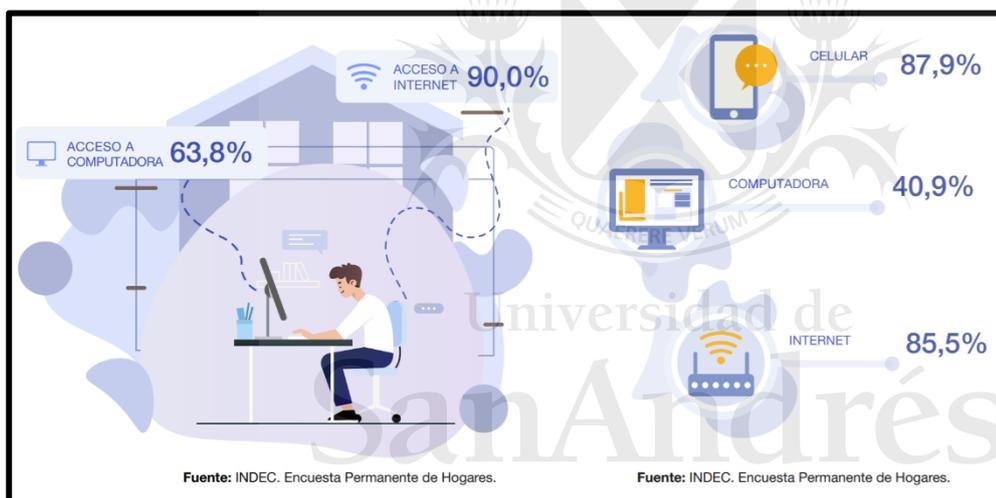
Si analizamos las inversiones, a nivel país, en prácticas o acciones enfocadas al desarrollo de innovación tecnológica o de I+D (investigación y desarrollo) podemos concluir que después del 2006 se ve una caída en la relación entre las ventas de

empresas locales y dichas inversiones, ya que hay un incremento mayor en las primeras sin apostar por potenciar las segundas (sobre todo en Innovación).

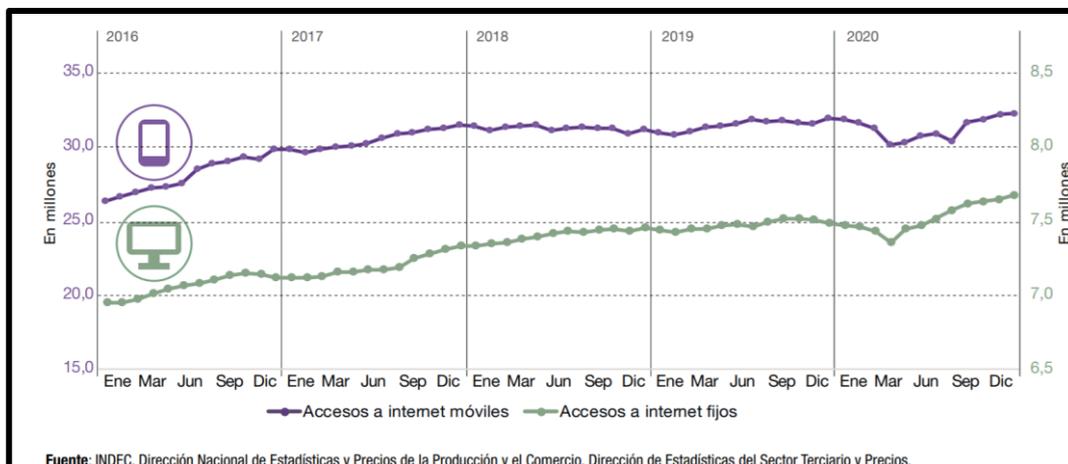
Año	Ventas totales	Gasto		% Sobre Ventas			
		Actividades de Innovación (AI)	Investigación y Desarrollo (I+D) interna	AI/ Ventas	(I+D)/ Ventas	(I+D+AI)/ Ventas	
		\$					
2001	86.558.864.836	1.418.881.410	221.079.847	1,6%	0,3%	1,9%	
2002	169.947.221.775	1.568.852.257	310.973.840	0,9%	0,2%	1,1%	
2003	224.559.127.930	2.244.084.488	375.210.712	1,0%	0,2%	1,2%	
2004	289.204.656.098	3.241.207.044	566.510.949	1,1%	0,2%	1,3%	
2005	378.367.951.552	4.816.481.108	738.072.705	1,3%	0,2%	1,5%	
2006*	493.304.043.426	8.482.812.538	1.178.752.099	1,7%	0,2%	2,0%	
2007*	605.724.193.894	8.642.595.269	1.027.826.705	1,4%	0,2%	1,6%	
2008*	651.454.834.068	8.559.554.986	910.185.803	1,3%	0,1%	1,5%	
2009*	785.871.205.606	9.052.000.455	1.424.027.754	1,2%	0,2%	1,3%	
2010*	1.025.133.217.149	10.947.770.042	1.679.245.782	1,1%	0,2%	1,2%	

Fuente: Web del INDEC (www.indec.gov.ar)

Anclado al análisis social podemos apreciar como la adopción tecnológica se convirtió en algo realmente crítico para las personas, ya que pese a tener un nivel de pobreza del 42%, el 85,5% de la población posee internet, el 40,9% una computadora y el 87,9% al menos un celular.



Fuente: Web del INDEC (www.indec.gov.ar)



Fuente: Web del INDEC (www.indec.gov.ar)

Área geográfica	Bienes de las TIC (%)					
	Computadora			Internet		
	Sí	No	Ns/Nr	Sí	No	Ns/Nr
Total 31 aglomerados urbanos	63,8	36,1	0,1	90,0	9,9	0,1
Aglomerados del interior	62,2	37,7	0,1	89,5	10,5	0,0
Regiones						
Gran Buenos Aires	65,2	34,7	0,1	90,5	9,4	-
Ciudad Autónoma de Buenos Aires (?)	82,8	17,2	-	96,0	4,0	-
Partidos del Gran Buenos Aires (?)	59,1	40,8	0,2	88,6	11,3	0,2
Cuyo	59,9	40,1	0,1	89,3	10,6	0,1
Gran Mendoza (?)	59,2	40,8	-	93,1	6,9	-
Gran San Juan (?)	52,8	46,9	0,3	80,5	19,3	0,3
Gran San Luis (?) (*)	77,6	22,4	-	91,8	8,3	-
Noreste	56,6	43,4	-	88,0	12,0	-
Corrientes (?)	55,2	44,9	-	83,1	16,9	-
Formosa (?)	52,0	48,1	-	84,6	15,4	-
Gran Resistencia (?)	57,5	42,5	-	92,9	7,1	-
Posadas (?)	59,9	40,1	-	90,1	9,9	-
Noroeste	59,2	40,8	0,0	91,9	8,1	-
Gran Catamarca (?)	56,3	43,7	-	86,2	13,8	-
Gran Tucumán-Tafi Viejo (?)	51,4	48,6	-	92,6	7,4	-
Jujuy-Palpalá (?)	67,2	32,9	-	93,1	6,9	-
La Rioja (?)	70,9	29,0	0,1	93,4	6,6	-
Salta (?)	61,9	38,1	-	91,3	8,7	-
Santiago del Estero-La Banda (?)	60,1	39,9	-	92,6	7,4	-
Pampeana	63,6	36,3	0,1	88,5	11,5	0,0
Bahía Blanca-Cerri (?)	63,5	36,4	0,2	86,5	13,5	-
Concordia (?)	54,3	45,7	-	84,5	15,5	-
Gran Córdoba (?)	62,7	37,1	0,2	90,5	9,5	-
Gran La Plata (?)	69,9	30,2	-	91,0	9,0	-
Gran Rosario (?)	61,0	39,0	-	83,8	16,1	0,1
Gran Paraná (?)	76,4	23,6	-	93,2	6,8	-
Gran Santa Fe (?)	61,5	38,5	-	91,7	8,3	-
Mar del Plata (?) (*)	63,8	36,2	-	87,7	12,3	-
Río Cuarto (?)	61,8	38,2	-	91,3	8,7	-
Santa Rosa-Tsay (*)	63,8	35,5	0,7	87,1	12,9	-
San Nicolás-Villa Constitución (*)	54,5	45,5	-	82,1	17,9	-
Patagonia	70,6	29,4	0,0	92,4	7,6	0,0
Comodoro Rivadavia-Rada Tilly (?)	71,9	28,1	-	94,7	5,3	-
Neuquén-Plotier (?)	63,3	36,7	-	86,2	13,8	-
Río Gallegos (?)	69,8	30,2	-	95,7	4,3	-
Ushuaia-Río Grande (?)	80,9	19,1	-	98,4	1,6	-
Rawson-Trelew (?)	74,8	25,3	-	92,3	7,7	-
Viedma-Carmen de Patagones (?)	67,5	32,4	0,1	92,0	7,9	0,1
Total de aglomerados de 500.000 y más habitantes	63,8	36,2	0,1	90,0	9,9	0,1
Total de aglomerados de menos de 500.000 habitantes	64,0	36,0	0,0	89,9	10,1	-

Fuente: Web del INDEC
(www.indec.gov.ar)

También el desglose a nivel provincial nos ayuda a tener un panorama más amplio de la adopción a esta nueva tecnología, teniendo un valor similar cross al territorio argentino, pero concentrando mayor presencia en la Ciudad Autónoma de Bs As y en ciudades aisladas del interior.

Este análisis nos podría ayudar a determinar cuáles provincias podrían ser incluidas en cada etapa de lanzamiento y adopción de nuestro proyecto, siempre y cuando este consumo de internet se vea asociado a la compra de las categorías que comercializaríamos.

Si damos un paso más y hacemos una distinción a nivel social y género, vemos como Internet es utilizado levemente más por hombres (+0,4pp), pero si reenfoCAMOS y hacemos hincapié en la utilización de celulares, recurso principal en la compra digital, son las mujeres quienes lideran ese análisis (+1,2pp).

Grupo de edad y sexo	Total	Uso de las TIC								
		Internet			Computadora			Teléfono celular		
		Sí	No	Ns/Nr	Sí	No	Ns/Nr	Sí	No	Ns/Nr
Total	100,0	85,5	14,4	0,1	40,9	58,9	0,2	87,9	12,0	0,1
Sexo										
Varones	100,0	85,7	14,1	0,2	41,4	58,4	0,3	87,3	12,6	0,2
Mujeres	100,0	85,3	14,6	0,1	40,5	59,4	0,1	88,5	11,4	0,1
Grupo de edad										
4 a 12 años	100,0	82,8	17,1	0,1	39,1	60,7	0,1	63,0	36,8	0,1
13 a 17 años	100,0	95,3	4,7	-	54,4	45,6	-	92,7	7,3	-
18 a 29 años	100,0	93,9	6,0	0,2	47,1	52,7	0,2	96,6	3,2	0,2
30 a 64 años	100,0	88,4	11,5	0,1	41,5	58,3	0,2	96,0	4,0	0,1
65 años y más	100,0	55,2	44,5	0,4	19,0	80,6	0,4	71,0	28,7	0,4

Fuente: Web del INDEC (www.indec.gov.ar)

Lo mismo si distinguimos entre rango etario, podemos observar a la sección de 13 a 29 años como la más conectada a Internet, pero en utilización de celulares se evidencia un cambio siendo

las personas de 18 a 64 años
las más preponderantes.

A fines de este trabajo también es importante contemplar los avances en términos del comercio electrónico y el auge del marketplace en la vida de los consumidores y comerciantes.

Algunos datos importantes obtenidos de informes como la CACE o Mercado Libre en 2020 fueron:

- Hubo +1,280M nuevos compradores online, llegando a 20,058M (+6pp vs 2019). (Estudio Anual Comercio Electrónico CACE 2020 - Resumen)
- Crecimiento de 124% en facturación vs 2019. (Estudio Anual Comercio Electrónico CACE 2020 - Resumen)
- Crecimiento de 84% en órdenes de compra y +23% en ticket promedio. (Estudio Anual Comercio Electrónico CACE 2020 - Resumen)
- 251M de productos vendidos (+72% que 2019) - Impulsado principalmente por alimentos, muebles y decoración, etc. (Estudio Anual Comercio Electrónico CACE 2020 - Resumen)
- 6 de cada 10 compran online una vez al mes. (Estudio Anual Comercio Electrónico CACE 2020 - Resumen)
- De las personas que compraron offline, el 95% de ellas buscó primero información online en buscadores y marketplaces sobre todo. (Estudio Anual Comercio Electrónico CACE 2020 - Resumen)
- 5 de cada 10 empresas realizó ventas desde Marketplaces y representaron el 43% de su facturación (+12pp vs 2019). (Estudio Anual Comercio Electrónico CACE 2020 - Resumen)
- Mayor facturación en AMBA y Centro, por ende, en una primera instancia se impulsará la plataforma en estos sectores. (Estudio Anual Comercio Electrónico CACE 2020 - Resumen)
- Principal método de pago las tarjetas de créditos por medio de plataformas de pago (62%). (Estudio Anual Comercio Electrónico CACE 2020 - Resumen)
- El 90% de los comerciantes considera que la actividad por ecommerce fue mejor vs 2019. (Estudio Anual Comercio Electrónico CACE 2020 - Resumen)

“En las rondas de consultas que tenemos con las distintas empresas hubo coincidencia en que creció mucho la participación del comercio electrónico en sus ventas totales” (Gustavo Sambucetti, director institucional de la CACE) en una nota dentro de la plataforma iProfesional.

e. Análisis Ecológico

Una de las mayores preocupaciones a nivel ecológico alrededor del mundo es la generación de GEI (Gases de efecto invernadero). Es por eso que la huella de carbono es una métrica ambiental que calcula la totalidad de emisiones de GEI generadas directa e indirectamente por personas, empresas, productos o servicios. Estas emisiones generan un impacto negativo en el calentamiento global, elevando la temperatura de los climas terrestres.

Muchas empresas y gobiernos son duramente criticados por medidas que no contribuyen a ayudar a este fenómeno, y Argentina no es la excepción de esto mismo. *“La nueva presentación de Argentina no cuenta con un plan de acción y las metas sectoriales no se han publicado. Aun si se asegurara la disminución del 26% de las emisiones para 2030, no hay compromisos concretos de reducción por parte de los principales sectores que movilizan las emisiones a nivel país, la industria de los combustibles fósiles y la agroindustria”, “Argentina está entre los 30 países que más emisiones generan”, “Nuestro país continúa sosteniendo una matriz energética fuertemente dependiente del gas, cuando es uno de los países con mayor potencial para generar energías limpias.”* (Laura Vidal, miembro de Greenpeace).

Algunas de las alternativas que son posibles encarar para intentar ayudar en este contexto ambiental son:

- Reducción de emisiones de facturas en papel.
- Optimización de la logística reduciendo gases contaminantes de vehículos como óxido de carbono, dióxido de carbono, etc.
- Ahorro energético general.
- Reducción de gases tóxicos.

f. Análisis Legal

Todo negocio online debe tener en cuenta la ley 25326 sobre Protección de Datos Personales de la Nación. En ella se pueden detectar ciertos puntos relevantes como:

- Poder recolectar datos de los usuarios de forma informada, leal y con previo consentimiento del mismo. Este consentimiento puede ser revocable.
- Informar previamente la finalidad de la recopilación de los datos.
- Consecuencia de proporcionar los datos, de no hacerlo o de la inexactitud de los mismos.
- La posibilidad de ejercer los derechos de acceso, rectificación y supresión de los datos por medio del usuario.
- No puede obligarse a un usuario a proporcionar datos sensibles.
- Se debe garantizar la seguridad y confidencialidad de los datos personales.

El enfoque principal de la ley es dar un marco en el cual el usuario se encuentre protegido y pueda hacer uso de sus datos como desee.

Análisis de Mercado

Mercado Digital Argentino

Frente a este cambio en el consumo, anualmente la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) realiza un estudio para entender en profundidad el ecosistema digital y tendencias en las diferentes categorías. Al cierre del 2020 llevaron a cabo una encuesta a más de 1300 compradores y vendedores/ proveedores, de entre 18 y 65 años, de un NSE amplio a lo largo del país. La única condición era que los usuarios hayan comprado algún producto en los últimos 6 meses y que los vendedores se encuentren activos online.

La tendencia del comercio digital local fue creciendo con el paso de los años, ya que en comparación con el 2019 la **base de compradores online se incrementó en +6pp**, siendo 1.284.960 los nuevos compradores que se sumaron a este canal. No solo en términos totales, sino que 8 de cada 10 realizaron al menos una compra cada 2/ 3 meses, 6 de cada 10 compraron algún producto por lo menos una vez al mes y, si profundizamos aún más, 2 de cada 10 adquirieron más de un producto al menos semanalmente. Esto evidencia una frecuencia de compra constante y se debe a diferentes causas. Por un lado, el esfuerzo, energía y comodidad de los consumidores mejoro +6pp vs 2019. Es decir, el usuario considera más simple el proceso de compra online, valora el poder comprar en cualquier momento sin verse limitado a cierto rango horario, pero sobre todo,

empezó a valorar aún más el envío a domicilio, algo que años anteriores no era un motivo o ventaja crítica para ellos.

Por otro lado, la facilidad de encontrar los productos en comparación con tiendas físicas y la seguridad en pagos digitales fueron otros 2 factores que traccionaron la venta. Respecto a este último, hubo grandes avances tecnológicos en los últimos años que fomentaron y ampliaron la confianza de los usuarios para realizar cada vez más transacciones digitales. Aparecieron sistemas de autenticación reforzada (SCA), claves para optimizar la validación biométrica utilizando IA, machine learning, tokens y virtualización de tarjetas con códigos rotativos. En otras palabras, **la seguridad de pagos digitales trajo consigo un poco más de tranquilidad en la mente del consumidor para poder fomentar la frecuencia de compras digitales.**

Igualmente, un tema fundamental es que, frente a un incremento en las tecnologías de seguridad en los pagos y transacciones, se necesitó un equilibrio entre esta y la usabilidad/ experiencia del usuario para evitar desarrollar plataformas demasiado complejas o engorrosas que llegasen a agotar al comprador. *“El equilibrio entre seguridad y UX es fundamental ya que cuantos más datos se le pide a un tarjetahabiente, más abandonos hay de la compra. Hay que hacer un balance entre el uso de estas herramientas para asegurar esta transacción, pero con pocos datos. Si me piden muchos datos, es una mala experiencia.”* (Infobae, 2021)

Volviendo al reporte de la CACE, si profundizamos aún más en la categoría de “muebles y decoración del hogar” podemos identificar el crecimiento de su popularidad al ser **una de las categorías con mayor incremento de compras durante el 2020, ya que subió +6 lugares hasta el 5to puesto** detrás de “Computación”, “Telefonía”, “Indumentaria deportiva” y “Alimentos, Bebidas y Delivery”. Algunas categorías fueron eliminadas del reporte por consecuencia de la pandemia, como lo fueron “Turismo” y “Espectáculos”.

Otro punto relevante al análisis es comprender los hábitos de compra y cómo los consumidores atraviesan los 3 estadios en el proceso de adquisición.

Proceso de Búsqueda y Pre-Compra

En primer lugar, pese a que las personas pasaron más tiempo en sus hogares, el **mobile siguió siendo el dispositivo de búsqueda más utilizado** en comparación con desktop. Esto se puede evidenciar ya que el **46% de las personas lo utilizaron exclusivamente para dicho fin +5pp vs 2019 y +19pp vs 2018**. Solamente un 11% de las personas utilizó un mix entre mobile y desktop. A su vez, las fuentes de información más recurridas en el proceso de pre-compra fueron, en primer lugar, los buscadores, pero con una tendencia en caída; en segundo los Marketplaces con un crecimiento muy marcado vs 2019 de +9pp llegando a 41%; y los acompañaron a continuación las apps o sitios web de marcas o fabricantes con una usabilidad del 23% de los usuarios, luego redes sociales con un 18% y en último lugar los sitios especializados de reseñas con 14%.

El boom digital no solo tuvo impacto en la compra online, sino en la offline también, ya que **95% de las personas buscaron información en línea previo a ir a comprar los productos a una tienda física**. A su vez, en este escenario, los buscadores continúan perdiendo terreno, pero son las redes sociales las que aparecen como grandes referentes a la hora de obtener información previa a la compra presencial. La realidad es que con el paso de los años las compras online tomaron cada vez más relevancia, pero es Google quién establece el nuevo concepto de **“compras híbridas”**, ya que al momento de tener que diagramar la estrategia comercial “el mejor canal” es el que más le sirva o sea conveniente para el consumidor. *“De hecho, según el estudio de Ipsos, 3 de cada 4 usuarios ya están pensando en una compra híbrida: comprarán principalmente en Internet, pero también acudirán a tiendas físicas.”* (Castellanos, P., & Vera, A, 2021). **Es por esto que es importante redefinir el punto de venta y el rol más experiencial que debería pasar a tener.**

Durante este proceso de pre-compra, también hay que comprender qué es lo más relevante para el consumidor al momento de navegar en búsqueda de productos. Es por eso que en el reporte podemos identificar, en primer lugar, un gran interés por la información del producto, manteniéndose de manera unánime con los pasos de los años como el atributo más relevante para los usuarios, pero luego es acompañada por la navegación en búsqueda de precios o promociones. Este último se debe, como comentamos previamente, a que Argentina es un país muy volátil con mucha sensibilidad

en términos monetarios y económicos, es por eso que el consumidor argentino siempre se encuentra interesado en los eventos con rebajas como Hot Sale, Cyber Monday y Black Friday para adquirir productos en determinadas categorías a precios reducidos.

Proceso de Compra

Luego, durante el proceso de compra, **mobile tuvo un incremento sostenido con el paso de los años llegando a tener el 50% de las ventas online** (+7pp vs 2019 y +15pp vs 2018) igualando a desktop. Es por esto que es clave contar con un sitio web o Marketplace responsive que pueda funcionar tanto para desktop como para celulares, ya que la tendencia muestra un interés por potenciar aún más este canal. A su vez, si hacemos un doble clic sobre qué medio se terminaron realizando las transacciones, identificamos cómo los sitios web continúan teniendo predominio por sobre las apps y redes sociales (social commerce). Igualmente, pese a que contempla el 70% de las ventas, viene cayendo en participación año tras año.

Proceso de Post-Compra

Respecto a la post-compra, **el envío a domicilio fue la elección de la gran mayoría de los consumidores, ya que 80% de los encuestados la escogieron** (+15pp vs 2019 y +18 vs 2018), vs el retiro del producto en tienda, en un depósito logístico o en pick up points. Igualmente, una de las desventajas más marcadas por los consumidores fue el alto costo del mismo, haciendo que en muchos casos, especialmente en bajos tickets de compra, el costo del envío terminaba siendo más caro que el producto.

Siguiendo el análisis del canal, podemos resaltar el alto crecimiento que tuvo el mismo ya que **recaudó una facturación en 2020 de \$905.143 millones, representando una suba de 124% vs el año anterior, un incremento del 84% en la cantidad de órdenes de compra, +72% de productos comercializados vs 2019 y también impactando en +23% del gasto en el ticket promedio de compra**. Es más, cuando profundizamos en comprender cuáles fueron las categorías que impulsaron este crecimiento, podemos asociar esta digitalización principalmente al rubro de “Alimentos y Bebidas” como primera, pero acompañado por “Artículos para el hogar” como segunda, lo que nos permite resaltar el gran momento que atraviesa la categoría en la consideración de los usuarios.

Facturación por rubro:
En millones de pesos

Categoría - Rubro	Facturación			2020	
	2018	2019	2020	Participación	Crecimiento
Equipos de audio, imagen, consolas, TI y telefonía	27,175	46,2	153,122	17%	231%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza	19,709	41,591	149,727	17%	260%
Artículos para el hogar (muebles, decoración)	20,348	38,921	119,078	13%	206%
Electrodomésticos (línea blanca)	13,492	26,506	67,441	7%	154%
Pasajes y Turismo	60,660	87,069	44,997	5%	-48%
Deportes	8,560	16,931	41,371	5%	144%
Cosmética y Perfumería	6,154	13,436	29,664	3%	121%
Indumentaria (no deportiva)	5,572	11,019	28,733	3%	161%
Accesorios para autos, motos y otros vehículos	5,973	12,641	26,394	3%	109%
Materiales y herramientas de construcción	3,354	7,012	24,682	3%	252%
Infantiles	5,460	10,465	22,944	3%	119%
Artículos de oficina	3,088	5,672	16,190	2%	185%
Entradas espectáculos y eventos	6,150	10,640	3,385	0,4%	-68%
Otros	27,339	45,737	111,471	12%	141%
Total B2C	213,034	373,840	839,201	93%	124%
C2C	16,726	29,438	65,941	7%	124%
Total B2C + C2C	229,760	403,278	905.143		124%

Fuente: Web y Reportes de la CACE (2020)

Oportunidades dentro del mercado

Ya habiendo analizado el mercado digital argentino, sus hábitos de compra y sobre todo, la categoría de “Muebles y artículos para el hogar”, podemos detectar grandes oportunidades no solo para compradores sino proveedores.

Por un lado, nos encontramos atravesando una gran época para la compra digital, para ampliar el alcance de la oferta, para simplificar de forma racional los costos, comprender qué es lo que busca el consumidor y dónde lo está haciendo, y muchas cosas más. Es más, gracias al reporte que la CACE llevó a cabo, podemos identificar que el **43% de la facturación de las empresas provino de un Marketplace**, es por esto que brindarle este tipo de plataforma y alcance a proveedores/ vendedores puede ayudar a potenciar la demanda y ampliar su red de cobertura, sin limitar la exposición en otros canales.

Por el lado de los compradores, hay grandes oportunidades para seguir trabajando como continuar ampliando el volumen y variedad de la oferta, intentar abaratar los costos logísticos para que estos no lo sientan como una gran desventaja del canal e intentar “atacar” el *pain point* de la imposibilidad de ver el producto antes de comprarlo.

Dimensión del mercado

El mercado al cual apuntamos se centra en todos los habitantes de la Argentina, tanto hombre como mujeres, de nivel medio, medio-alto y alto de 20 a 69 años. Esto nos da

un total de **10.917.849 personas**¹ en base a datos cruzados entre el Indec, IDESA y el gobierno nacional. Igualmente se irá trabajando de forma gradual para intentar llegar y posicionarse dentro de los primeros 5 años en la mente del **1% - 2% del público objetivo** ya que se irá haciendo hincapié en grandes ciudades y apuntando a segmentos que incrementen la rentabilidad de la empresa y su participación en términos de facturación. A su vez, se irá consolidando una oferta realmente de valor para que, posteriormente, podamos expandir el negocio sin perder calidad. Sumado a este comentario, la rentabilidad y payback siempre serán controlados para retribuir el esfuerzo de los inversionistas.

Es por todo esto que la cobertura en términos de alcance no va a ser la prioridad principal, sino el consolidar la propuesta, generar recordación y recompra, y mantener un estado económico-financiero saludable en el mediano plazo.

Análisis de Competencia

La industria de la mueblería fue una industria golpeada al comienzo de la pandemia, al igual que muchas otras, debido a las restricciones impuestas por el gobierno. En una primera instancia, frente al desconocimiento, las personas comenzaron a destinar parte de sus ingresos a comprar productos de primera necesidad, de cuidado personal y hasta ahorrar, pero luego, durante los últimos meses del 2020 y muy de a poco, comenzó a reactivarse levemente las actividades en algunas industrias.

“El sector a partir de junio empezó a repuntar muy fuerte, llegando a su pico en el mes de octubre bastante bueno, te diría, de los mejores de los últimos 10 años del sector. (Eso fue) producto de que hubo consumo interno por diversas cuestiones: la gente ya estaba en la calle, se animaba a comprar muebles; y también el mercado externo empezó muy fuerte.” (Román Queiroz, presidente de la Federación Argentina de la Industria Maderera y Afines (FAIMA))

Como compartió Román Queiroz, **los últimos meses del 2020 mostraron una mejoría notable**. Por ejemplo, en la última edición del Cybermonday 2020, la venta de la

¹ INDEC. (2021). Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos.

¹ Gobierno Argentina. (2021). Población estimada Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 (INDEC). Argentina.gob.

¹ Dolabjian, C. (2021, 1 octubre). Clase media. La odisea de los que caen en la pirámide y se aferran a una esperanza. La Nación.

categoría “Muebles y decoración” estuvo entre las de mayor ticket y unidades vendidas (rubro que experimentó un crecimiento de 300% en ventas)². Y no solamente tuvo un incremento en volumen y facturación, sino que también amplió sus canales de llegada y comercialización hacia el consumidor final, experimentando en 2020 un crecimiento en otras plataformas digitales como Instagram, Tienda Nube y Vtex³.

*"Veníamos hablando de la tendencia del hogar como "el propio santuario", el refugio donde uno buscaba descansar, conectarse con la familia. Hoy es mucho más que eso, es un centro de múltiples actividades y hay que crear esos espacios: espacios de trabajo, de desconexión como una nueva forma de habitar los hogares y también de organizarlos de acuerdo al rol que cumplen"*⁴, Mariela Mociulsky, CEO de Trendsity.

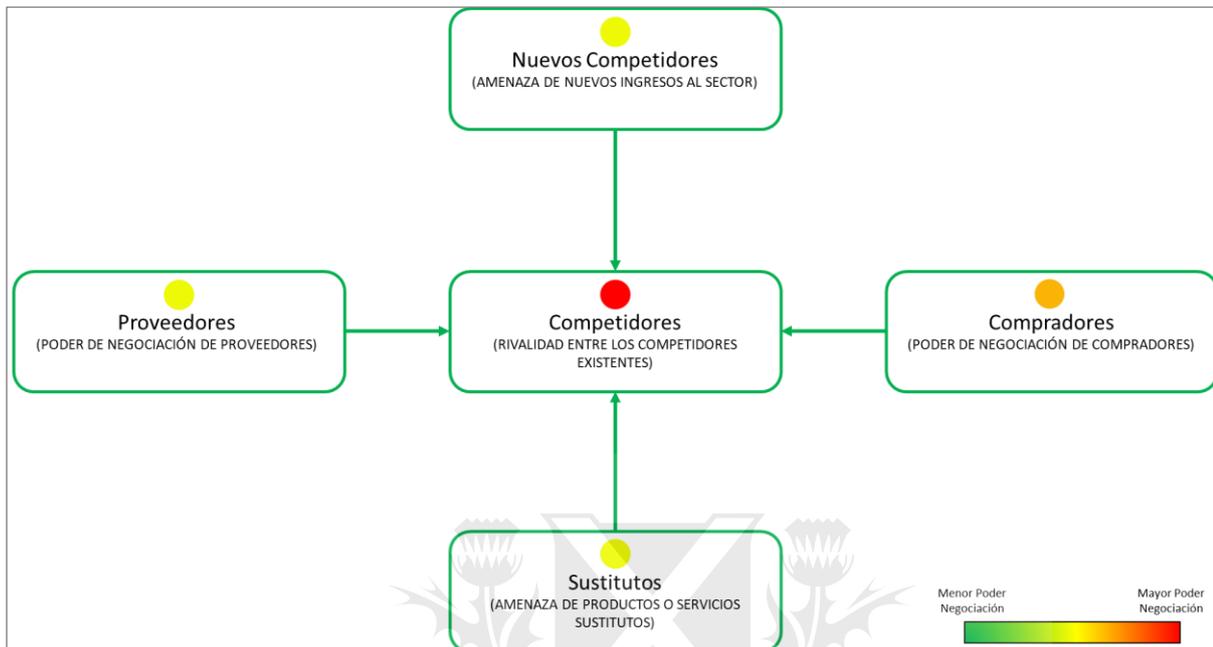
Estas diferentes etapas lo que hicieron fue crear nuevas empresas y eliminar otras ya existentes dentro de la categoría.



^{2, 3, 4} iProfesional. (2020, 9 noviembre). Inesperado: ¿cuál fue la categoría que la rompió en el Cybermonday gracias a la pandemia y al Ahora 12? lprofesional.com.

5 Fuerzas de Porter

A continuación, las 5 fuerzas de Porter podrán explicar un poco más en profundidad la industria:



Nuevos Competidores: Medio. Pese a que actualmente es una industria y un ecosistema al cual cualquier empresa puede ingresar comercializando sus productos. La propuesta de valor de “DecoLab” se diferencia en el sentido de que no es un eCommerce per sé, sino un Marketplace brindando tecnología en punta **simplificando el proceso de compra junto con una experiencia virtual que ayudará al comprador a tomar la mejor decisión** sin tanto desgaste de tiempo ni esfuerzo.

Por otro lado, tiene una propuesta de negocios posiblemente imitable, pero la **gran inversión en tecnología y desarrollo** + la generación de un negocio sustentable que aporte valor a la industria, son importantes barreras de entrada para un nuevo competidor en nuestro rubro. Es decir, si un nuevo competidor directo desea ingresar se encontrará con un Mercado Libre que brinda un servicio de compra/ venta muy sólido y una estructura financiera fuerte, mientras que “DecoLab” ya estará posicionado, habiendo establecido su diferencial y propuesta de valor hacia el consumidor como pioneros de la categoría.

En otras palabras, el esfuerzo para poder establecerse será muy difícil, ya que deberá aportar una propuesta de valor extremadamente diferente u ofreciendo ciertos beneficios que sean poco imitables en el corto plazo.

En resumen, ya no basta con crear una plataforma de compra/ venta sino dar un próximo paso en la era digital, disrumpiendo las industrias hoy vigentes, y es por eso que la amenaza de nuevos competidores es actualmente de nivel medio.

Compradores: Medio-Alto. El grado de esta fuerza puede interpretarse de forma diferente según en qué momentos en el desarrollo de nuestro negocio estemos.

En un comienzo nos encontraremos en una situación en la cual Mercado Libre o un eCommerce propio sean de mayor atractivo para la compra o consideración por parte de los usuarios. Por ende, debemos hacernos paso construyendo una propuesta de valor que sea realmente apreciada por el consumidor y viable en términos de variedad, oferta, calidad, usabilidad y seguridad, pero sobre todo traer al frente nuestro diferencial en comparación con todas estas plataformas. Aquí el consumidor tendrá un muy alto poder de negociación frente al desconocimiento de “DecoLab”.

Luego, cuando ya empecemos a instaurar nuestro modelo de negocio y atributos diferenciadores, **va a ser más fácil acaparar la atención e intención de compra del consumidor, disminuyendo así su poder**, pero siempre teniendo en cuenta que debemos intentar ofrecer promociones o beneficios que sean del atractivo para ellos y así evitar la mera navegación sin compra al finalizar su visita. Es decir, intentar disminuir que los usuarios ingresen a nuestra plataforma, prueben los muebles por medio de nuestra tecnología y terminen realizando la compra en otro canal para evitar el pago del producto + nuestro fee trasladado por el Proveedor en el precio. Es por esto que considero que el poder de negociación de los compradores en esta instancia puede ser Medio.

Finalmente, una vez ya instaurada la marca, debemos trabajar mucho la ampliación de más subcategorías, alcance de consumidores, mejoras en la tecnología de lectura de realidad aumentada, promociones o beneficios, servicio post compra ejemplar, seguridad en transacciones y asesores de la mayor calidad, lo que nos hará pasar a tener un mayor control sobre la negociación con los mismos. Lo importante es la **construcción de la imagen y propuesta de valor**, manteniendo ambas constantes en el tiempo para mantenernos relevantes.

Proveedores: Medio. Al igual que los compradores, poder atraer a Proveedores para que participen de nuestra propuesta de negocios será difícil al comienzo. Es decir, debemos ofrecer un canal en el cual puedan comercializar sus productos sin el cobro de una comisión o por lo menos en un porcentaje mínimo, en una primera etapa, para que contemplen y consideren incurrir en todos los esfuerzos necesarios desde su lado. Esto involucra no solo en el escaneo de su portfolio de productos sino en gastos de producción de contenido para exhibir los mismos en el sitio web + posibles descuentos ocasionales o hasta ser un canal más del cual estar pendientes.

Al comienzo su poder de negociación será un poco más elevado, ya que frente a cualquier disconformidad hará que nos abandonen y continúen trabajando con nuestro competidor Mercado Libre posiblemente. Para ello debemos ofrecer, al igual que a los compradores, seguridad en las transacciones y cobros, capacitaciones regulares para que conozcan el ecosistema digital y puedan potenciar sus estrategias online y así ampliar su alcance y rentabilidad, etc. También, estaremos ofreciendo nuestros paquetes de “**Media +Plus**” para que los que consideren puedan comprar y ampliar su exposición: 3rd Party Data, Reportes de Insights y Espacios de Visibilidad. Luego de ir armando una buena base de compradores y Proveedores, podremos ir incrementando el fee (%) sobre transacción, pero **siempre cuidando al comerciante para evitar generar un canal que no les sea viable o rentable**. Como mencionamos el principio, pese a que es un negocio, nuestro foco es ayudar a las PyMes locales y disrumpir la industria. Para eso debemos unir todas las partes con una propuesta de valor diferenciadora, tanto para compradores como Proveedores.

Una vez ya posicionados, será una estrategia y batalla constante con los competidores de la industria para mantener satisfechos a nuestros *sellers* y así tener mayor cantidad para poder ofrecer variedad de productos al consumidor final. Es por esto que la fuerza de negociación al comienzo es fuerte, pero luego irá disminuyendo hacia un poder medio.

Sustitutos: Medio. En términos de productos sustitutos, podemos asociar el modelo de un Marketplace convencional, sitio eCommerce y la compra física como competidores.

Las grandes diferencias son que, frente a un eCommerce, el Marketplace permite unificar la oferta de diferentes vendedores/ proveedores y marcas en un mismo lugar, ofreciendo

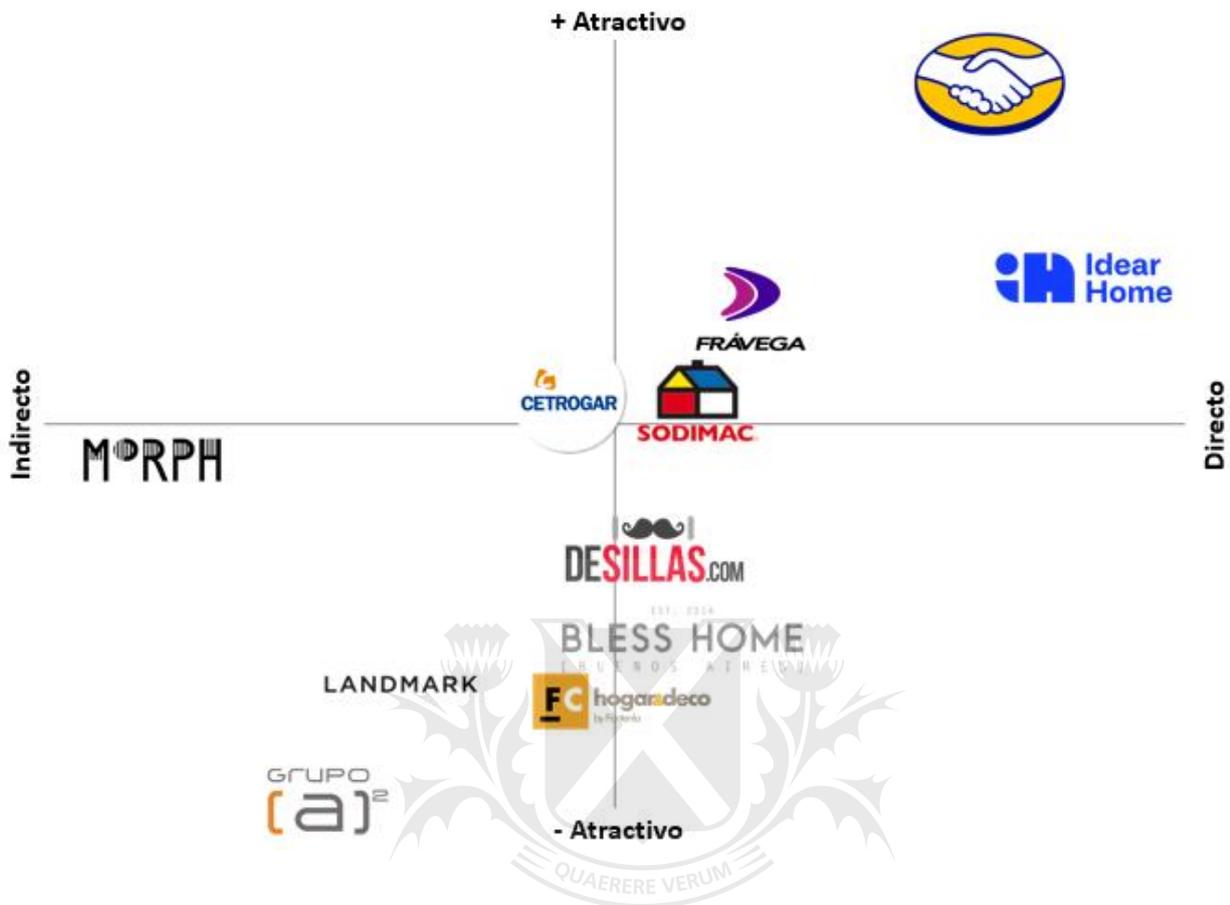
un espacio en el cual exhibir diferentes alternativas con distintos estilos hacia el consumidor.

Por otro lado, la tienda física acapara un atributo, en ciertos momentos valorados por el comprador, que es la experimentación y revisión del producto de forma presencial, pero escasea de alcance y la amplitud de cobertura, algo que una tienda online ofrece. En este sentido, **nuestro negocio busca reducir al mínimo las malas expectativas de compra mediante la exhibición por medio de AR** y el carrusel de fotografías.

Finalmente, el Marketplace per sé, brinda los mismos atributos que estamos ofreciendo nosotros, pero actualmente se centra más sobre la exhibición de la oferta, no tanto en evaluar cómo acercar una experiencia en términos visuales con la utilización de realidad aumentada para cruzar el beneficio de la tienda física con la digital.

Es por esto que **a nivel local no se encuentra otra alternativa con la misma usabilidad que estamos proponiendo nosotros**, pero también hay que tomar en cuenta que, frente a un consumidor muy sensible a precios, podría en vías de buscar ahorrar en ciertas compras, alternar la misma entre cualquiera de los canales antes mencionados. **Debemos generar valor para evitar convertirnos en un “negocio vidriera”**, es decir, que la gente llegue, utilice nuestro atributo diferencial, pero termine comprando por Mercado Libre, por ejemplo.

Desglose de competidores



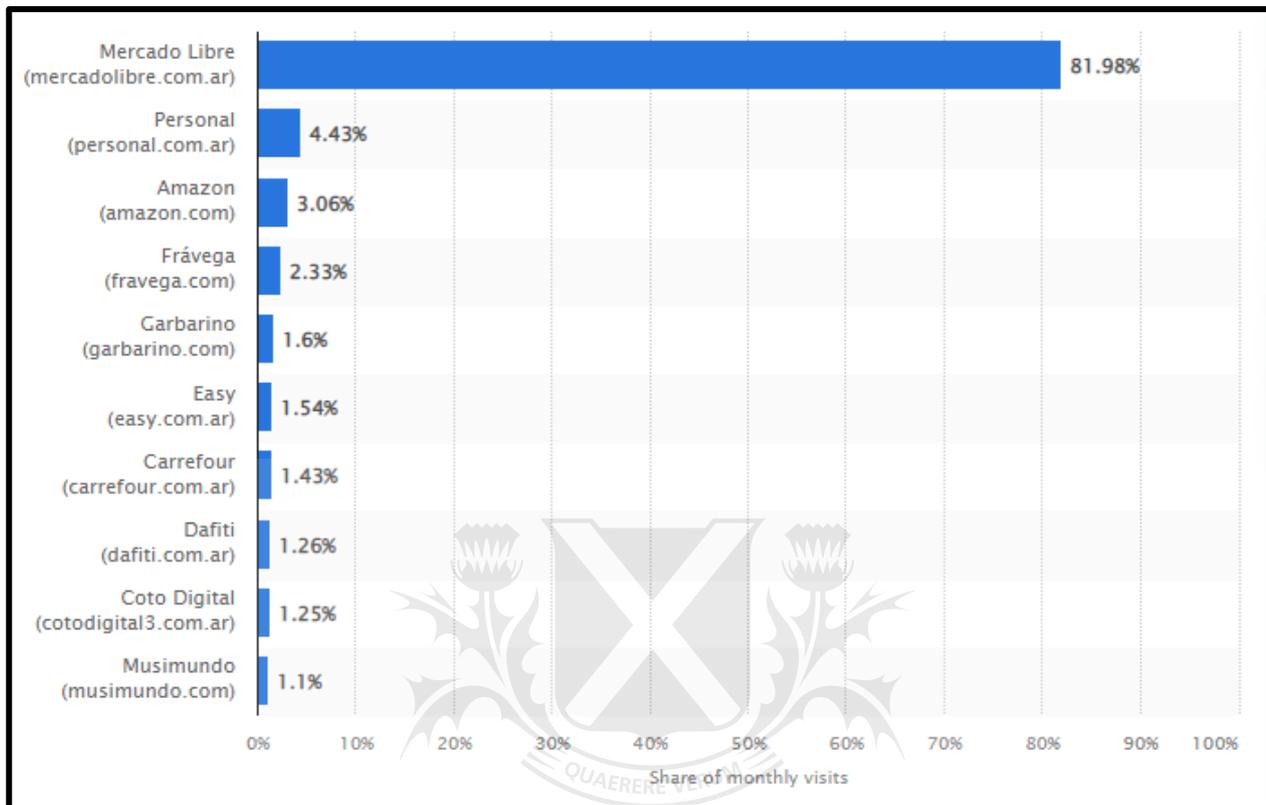
Mercado Libre

Si hacemos mención de nuestra competencia, el claro y más fuerte ejemplo es Mercado Libre.

Dicha empresa comenzó operaciones en 1999 siendo un sitio de subastas en línea que buscaba replicar el mismo mecanismo que eBay en Estados Unidos. Mostró durante sus 23 años de existencia, una secuencia de adquisiciones y expansión en diferentes países llegando a tener presencia en 18 de ellos dentro del continente americano. Luego, en 2007, se transformó en la primera firma argentina en cotizar en Nasdaq llegando a valer aproximadamente USD 90.000 millones en 2021, convirtiéndose en la empresa más importante de la región⁵.

⁵ Mercado Libre cotiza a USD 90.000 millones y es la empresa más valiosa de América Latina. (2021, 20 septiembre). Infobae.

Es más, según Statista⁶, se puede confirmar la relevancia de la empresa para el consumidor local ya que el **82% del tráfico de usuarios que accedieron a sitios de eCommerce durante el período Sept 2020 – Marzo 2021 provino de Mercado Libre.**



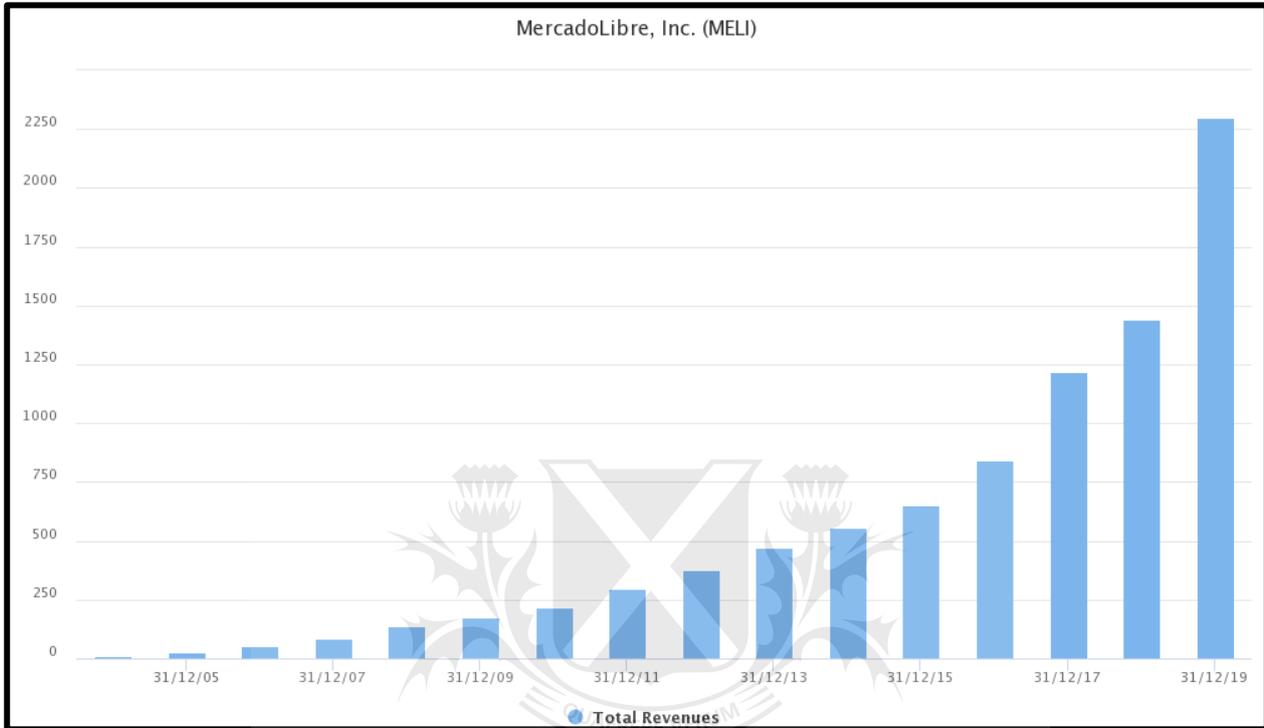
Fuente: Statista⁶

Por otro lado, también fue desarrollando diferentes verticales de negocios con el paso de los años, buscando ampliar los tipos de servicio que ofrecía en el mercado latinoamericano, como por ejemplo:

- Mercado Libre Marketplace
- Mercado Envíos
- Mercado Libre VIS (Vehículos, Inmuebles, Servicios)
- Mercado Pago
- Mercado Crédito
- Mercado Shops
- Mercado Ads

⁶ Statista. (2022). Distribution of leading e-commerce sites in Argentina between September 2020 and March 2021, by share of monthly visits.

Todo esto con el foco de poder seguir ampliando su estrategia digital, explotando el ecosistema que fue desarrollándose con el paso de los años. Adicionalmente, esta mirada y visión tuvo impacto directo en sus ventas anuales cross mercados con un crecimiento exponencial.



Fuente: Web del TIKR.com

Si entramos en comprender el ecosistema de Mercado Libre, podemos ver el impacto de su plataforma, ya que en 2020 se encontraban operando⁷:

- +12 millones de Proveedores
- +133 millones de usuarios activos
- +649 millones de ítems entregados
- +47% de nuevos compradores
- 1,5 billones de clicks en anuncios patrocinados

Y no sólo incrementaron la cantidad de Proveedores, usuarios y ventas, sino que la conectividad de los mismos en la plataforma también.

En Argentina 2020⁸:

- Los usuarios **incrementaron el tiempo online en la app** (+13 min vs 2019)

^{7,8} Mercado Libre. (2021). Tendencias del e-commerce

- **Intensificaron las búsquedas** por minuto
- La categoría “Hogar, Mueble y Jardín” fue la que tuvo el mayor crecimiento en pedidos vs 2019 con **+132%**
- Las categorías más seleccionadas por primeros consumidores fueron “Hogar, Mueble y Jardín” y “Ropa y Accesorios” con **10% de las ventas cada una**
- **Se incrementó la frecuencia de compra:**
 - Consumidores Leales pasaron de 15 días a 11 días
 - Consumidores frecuentes pasaron de 71 días a 30 días
 - Consumidores esporádicos pasaron de 272 días a 51 días
- Los eventos digitales incrementaron la venta en **+115%**

Estos resultados evidencian un competidor posicionado, fuerte y líder en la industria el cual buscará aplacarnos desde el momento que traigamos al frente nuestra propuesta de valor.

Análisis de Consumidor

Se pudo llevar a cabo un análisis a potenciales consumidores y usuarios mediante una encuesta digital. El público objetivo fueron 102 personas, compuesto principalmente por el segmento de 20 a 39 años, con un esquema 60-40% a favor del género femenino.

Algunas conclusiones obtenidas nutren y complementan lo detallado en este trabajo:

- Tenemos un consumidor muy dispar en su estilo de compra de la categoría, pero que **predomina la compra *Híbrida, pero mayormente presencial en tienda física.***
- La **compra 100% digital solo acapara un 15,7% de los encuestados** y si a este le sumamos una **experiencia mixta con orientación o predominancia online sube este valor hasta el 50%.**

Es decir, el consumidor, considera relevante el canal para poder comprar muebles y artículos de decoración, pero sin dejar de lado la experiencia presencial. Parecería que ver el producto y confirmar su consideración o asegurarse de su compra es algo clave.

Por otro lado, a la hora de comprar el consumidor tiene extremadamente en cuenta el **precio y la calidad** de los productos, siendo estos los más seleccionados con un 73,5%

y 83,3% respectivamente. Luego, lo siguen ***Un estilo determinado, Financiación, Plazo Logístico de Entrega*** acaparando un **48%, 37,3% y 32,4%**. Esto nos ayuda a seguir reforzando los cimientos intentando cuidar el bolsillo del comprador, brindando una experiencia acorde, a un precio lo más accesible posible, pero en términos y plazos aceptables. Hay que buscar crear una propuesta de valor sin trasladar los costos al consumidor final.

Del total de consumidores, el **89,2% compraría o compró muebles de manera online** y solo un **5,9% respondió que mantendría su estilo de compra presencial**. Pese a no ser un alto valor, representando solo a una muestra de 6 personas, debemos intentar generar un espacio híbrido, pero sobre todo transmitir la confianza y tranquilidad de crear un ecosistema seguro en el cual las expectativas y realidad puedan relacionarse para no prometer falsas esperanzas sobre compras hechas. Como se planteó en el desarrollo de esta tesis, es un foco a desarrollar a mediano/ largo plazo, una vez que el negocio sea rentable y mantenga un equilibrio financiero.

Dando un paso más en la experiencia digital podemos identificar en los encuestados que los factores más importantes al momento de comprar online son:

- ***Que haya amplitud de métodos de pago y financiación (52,9%)***
- ***Visualizar el producto en mi casa/ cuarto para ver cómo queda, mediante tecnología 2.0 (51%)***
- ***Que haya la misma o mayor variedad que en la tienda física (44,1%)***
- ***Que me ofrezca una mejor experiencia de compra desde la comodidad de mi hogar (43,1%)***

Sobre todo podemos tomar la segunda del listado (*Visualizar el producto en mi casa/ cuarto para ver cómo queda, mediante tecnología 2.0*) y cruzarla con el conocimiento ya establecido de la ***tecnología de AR (Realidad aumentada)*** en el mercado, ya que de todos ellos, el **75,5%** la conoce. De esta manera, esto nos ayuda ya que es un público informado sobre nuestra propuesta, en términos tecnológicos, haciendo que vean el diferencial y el agregado de valor que traemos en la categoría. Agregando a esta interpretación, sumamos que de los encuestados el **76,5% compraría en una tienda**

online si contara con dicha tecnología y el restante 23,5% lo analizaría también, reteniendo al 100% de los mismos atraídos por la propuesta de “DecoLab”.

Finalmente, y como mencionamos antes, **solo un 22,5% estaría dispuesto a pagar un monto adicional por tener dicha funcionalidad** en la experiencia online. El resto estaría compuesto por un **potencial 41,2% como dubitativo ya que seleccionaron la opción de Tal Vez** y un **36,3% como No pagarían un adicional**. Esto es importante porque idealmente se debería buscar agregar un valor adicional, el cual el consumidor aprecia para abonar extra o cubrir costos mediante monetización en la plataforma.



Universidad de
SanAndrés

5. Diagnóstico de la situación

Análisis FODA

		<u>Factores Internos</u>	<u>Factores Externos</u>
		Fortalezas	Oportunidades
Positivos		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pionero en la usabilidad de la tecnología AR en la industria local ✓ Simplificar el proceso de compra y flete ✓ Asesoría online por profesionales especializados ✓ Sección de consejos para que los usuarios puedan autogestionarse ✓ Versión de entrega rápida 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tendencia del canal digital en alza ✓ Categoría/ rubro en crecimiento ✓ Necesidad sin cubrir: Vista de los productos durante la compra digital ✓ Facilidad de Pagos y Gateways a disposición para agilizar compras ✓ Sin un líder especialista en el rubro
Negativos		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Construcción de una marca nueva sin posicionamiento ✓ Inversión inicial en tecnología AR ✓ Algunas subcategorías son elegidas para ser probadas en el local más que a la distancia ✓ Escaneo de todos los productos de los Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gran competidor líder de la industria digital: Mercado Libre ✓ No contar con la espalda financiera ni recursos que la competencia ✓ Propuesta de valor imitable ✓ Negociación compleja con Proveedores ✓ Situación económica compleja a nivel país
		Debilidades	Amenazas

Para comenzar el análisis de la situación actual, elaboramos un análisis FODA para comprender las fortalezas de la empresa, las oportunidades que tiene en el mercado actual y cómo poder potenciarlas, las debilidades que posee y encontrar una manera de subsanarlas mediante las fortalezas; y las amenazas del mercado que pueden ser tenidas en cuenta para evitar relegar participación de mercado.

Al haber realizado la matriz FODA podemos resaltar que, como grandes ventajas, podríamos ser la primera plataforma, dentro del rubro de venta de muebles, en ofrecer esta tecnología en un Marketplace a nivel nacional. Esto lo que sin dudas traerá es la

exposición y la atención del público objetivo. Por otro lado, la simplicidad, practicidad, comodidad y agilidad son factores que se ven plasmados dentro de la propuesta de valor. Si lo complementamos con las oportunidades del mercado vemos un canal y una industria en crecimiento con vistas a seguir desarrollándose encontrando nuevos horizontes en los cuales poder ofrecer una nueva experiencia al consumidor. Poder rentabilizar esta propuesta nos podría abrir la puerta a nuevos rubros o alcance internacional posiblemente.

Analizando las debilidades y amenazas, vemos a un competidor extremadamente preparado como Mercado Libre para poder imitar la propuesta al primer indicio de que podría estar siendo una propuesta rentable, pese que no es su categoría principal ni una plataforma especializada. A su vez, debemos traccionar mucho el posicionamiento de la empresa para poder generar consideración en la mente del consumidor y agilizar negociaciones con vendedores y proveedores.

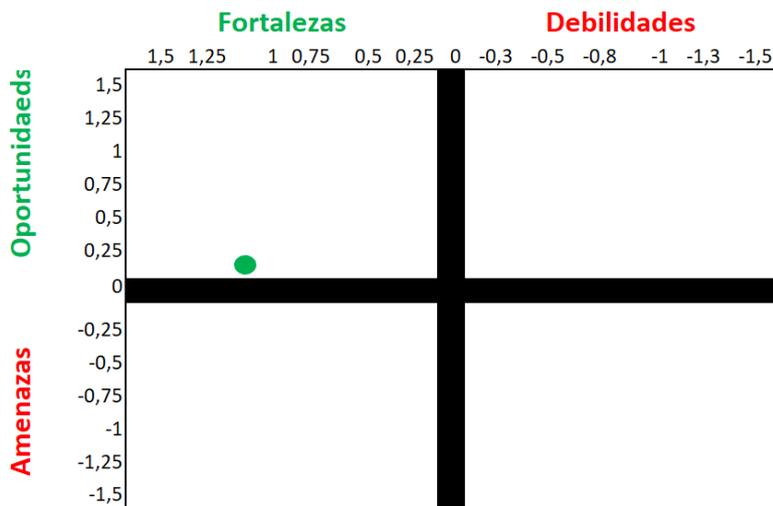
Fortalezas	% Importancia	Valor	Ponderación
Pionero en la usabilidad de la tecnología AR en la industria local	19%	5	0,95
Simplificar el proceso de compra y flete	11%	4	0,44
Asesoría online por profesionales especializados	9%	3	0,27
Sección de consejos para que los usuarios puedan autogestionarse	4%	2	0,08
Versión de entrega rápida	10%	4	0,4
Subtotal			2,14

Debilidades	% Importancia	Valor	Ponderación
Construcción de una marca nueva sin posicionamiento	12%	3	0,36
Inversión inicial en Tecnología AR	14%	-4	-0,56
Algunas subcategorías son elegidas para ser probadas en el local más que a la c	7%	-1	-0,07
Escaneo de todos los productos de los vendedores	14%	-5	-0,7
Subtotal			-0,97

Oportunidades	% Importancia	Valor	Ponderación
Tendencia del canal digital en alza	13%	5	0,65
Categoría/ rubro en crecimiento	14%	5	0,7
Necesidad sin cubrir: Vista de los productos durante la compra digital	6%	2	0,12
Facilidad de Pagos y Gateways a disposición para agilizar compras	6%	2	0,12
Sin un líder especialista en el rubro	11%	5	0,55
Subtotal			2,14

Amenazas	% Importancia	Valor	Ponderación
Gran competidor líder de la industria digital: Mercado Libre	19%	-5	-0,95
No contar con la espalda financiera ni recursos que la competencia	9%	-3	-0,27
Propuesta de valor imitable	13%	-5	-0,65
Negociación compleja con vendedores	5%	-1	-0,05
Situación económica compleja a nivel país	4%	-2	-0,08
Subtotal			-2,00

Factores Internos	1,17
Factores Externos	0,14



Después de identificar todas las variables dentro de la matriz FODA, se ponderó según el peso de importancia los componentes de los factores internos por un lado (Fortalezas y debilidades) y factores externos por el otro (Oportunidades y amenazas).

Esto nos llevó a identificar que

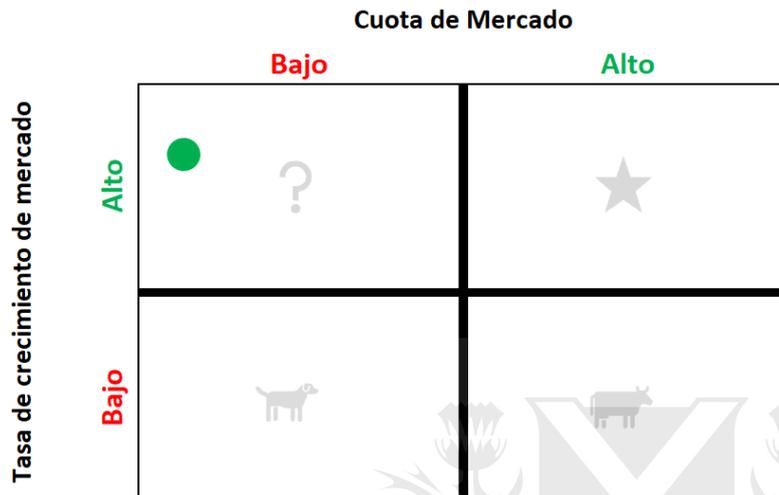
nos encontramos posicionados en el cuadrante de Fortalezas y Oportunidades, muy cercanos a las Amenazas. Es por esto, que al ser un nuevo negocio dentro del ecosistema digital se tienen muchas oportunidades a potenciar y aprovechar, pero teniendo siempre en cuenta las amenazas latentes de los consumidores. Debemos lanzar de forma fuerte según los diferentes estadios en el plan de ejecución con un gran posicionamiento de marca para traccionar el awareness y consideración en el mercado, sobre todo si tenemos que pelear frente a players con una espalda financiera bastante importante como lo es Mercado Libre. Comenzaría por una estrategia de geolocalización de pauta digital, trabajar con microinfluencers del mundo de la decoración para bajar a tierra la propuesta de valor y beneficio de la plataforma y luego con microinfluencers tecnológicos para generar impacto sobre la disruptividad de la propuesta en menor medida. Esto último nos podría seguir traccionando un poco más de exposición. También impulsaríamos la comunicación geolocalizada en grandes zonas y hasta comunicación fuerte con promociones en las zonas de locales de la competencia como Easy, Sodimac, etc. Para complementar no dejaríamos de lado el fuerte posicionamiento que tiene PR por medio de diferentes venders como Clarín, La Nación, revistas y blogs especializados en decoración, etc. Todo esto nos podría ayudar debido a la potencialidad de crecimiento en el ecosistema digital y de la categoría.

Un tema relevante es tener cuidado con las amenazas ya que, como mencioné previamente, se encuentran latentes. Es por eso que debemos apalancar nuestras fortalezas como pioneros, especialistas, foco en la simplicidad y agilidad, y sobre todo en el “consumer centric approach” con las versiones turbo y servicio de flete/ envío a domicilio, para contrarrestar a la inminente competencia.

Complementaremos esta postura con las matrices BCG y de Ansoff.

Matriz BCG

La matriz BCG nos puede ayudar a contextualizar cómo seguiremos abordando la estrategia según nuestra situación actual.



Actualmente nuestra propuesta de negocios se encuentra en el cuadrante de “**Interrogante**”, debido a que es un proyecto nuevo, por ende, posee una cuota de mercado baja, pero por el otro lado, se encuentra en un

mercado con un gran potencial por las cifras que identificamos en las secciones previas:

- La CACE identificó un **incremento en facturación del rubro de un +206%** en comparación con el 2019.⁹
- Mercado Libre pudo detectar que fue la **segunda categoría con mayor cantidad de búsquedas por minuto** y la número **1° en términos de crecimiento (%) en cantidad de pedidos con +132%** en 2020¹⁰.
- También Mercado libre la remarco como la **categoría 1° como primera compra por nuevos usuarios**.¹¹

Para poder llevar nuestro producto “**Interrogante**” a “**Estrella**” y evitar que caiga en la categoría “Perro”, debemos entender que estamos inmersos en un mundo muy competitivo por la atención, consideración y dinero del usuario. Es por eso que debemos, en primer lugar, **aprovechar la fuerte tendencia de la categoría** ya que está comenzando a tener más protagonismo vs años anteriores.

⁹ CACE & Kantar. (2021). Los argentinos y el e-commerce ¿Cómo compramos y vendemos online?

¹⁰ Mercado Libre. (2021). Tendencias del e-commerce.

¹¹ Mercado Libre. (2021). Tendencias del e-commerce.

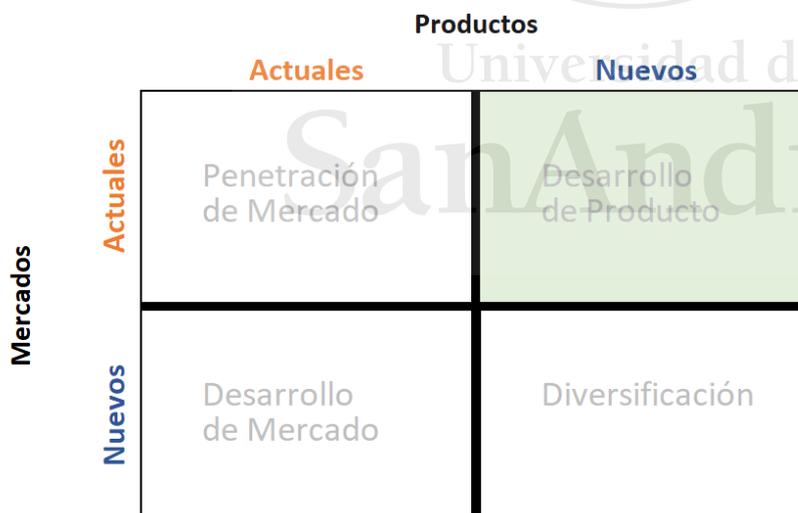
En segundo lugar, debemos **invertir fuertemente en posicionar nuestra marca en la mente del consumidor**, por la oferta diferenciadora y especializada, pero también por el factor tecnológico que busca simplificar su proceso de compra, agilizándolo y trayendo una propuesta de valor no disponible en el mercado local.

Por último, adicionalmente a la comunicación, debemos invertir esfuerzos físicos y financieros en **tecnología de la más alta calidad** para poder tener la capacidad de escanear la mayor cantidad de muebles de los Proveedores para así ponerlos a disposición de los compradores y brindarles una gran experiencia.

Los primeros meses serán claves y estarán focalizados en la construcción del negocio, por ende, habrá que afrontar muchos gastos y costos para desarrollar nuestra propuesta de valor diferenciadora con la mayor precisión y calidad necesaria. Ya en próximos estadios se van a ir pudiendo cubrir y subsanar los costos incurridos en la etapa de lanzamiento.

Matriz de Ansoff

Finalmente, para poder situarnos a nivel industria y categoría, la matriz de Ansoff nos permitirá exhibir nuestra situación actual y qué estrategia tomar de cara a esta.



Si bien nos encontramos en un mercado actual ya desarrollado y en pleno funcionamiento, estamos en vista de la creación de un nuevo producto no disponible localmente. **Esta fusión entre la propuesta comercial de**

un Marketplace junto con la usabilidad de realidad aumentada (AR), es algo revolucionario para el mercado argentino. Es por esto que nos encontramos en la intersección entre ambas categorías, en el cuadrante de **“Desarrollo de Producto”**. Esto lo que conlleva es en desarrollar un producto que agregue valor dentro del mercado a un público determinado. El poder encontrar un nicho específico que pueda valorar y adquirir el producto/ servicio diferenciador frente a la competencia actual. Hoy la

competencia directa e indirecta tienen un modelo de negocios diferente a la propuesta que estamos encarando, es por eso que debemos llevar al frente:

- El **enfoque tecnológico (AR)** que viene a ser un atributo diferenciador en el mercado.
- La **especialización y conocimiento** en profundidad del mercado en la categoría de Decoración y Muebles.
- La **digitalización y beneficios** ofrecidos en términos de logística, gestión y asesoría hacia el posible comprador.

Bien potenciadas, estas *capabilities* nos permitirán poder hacer frente contra grandes *players* locales como Mercado Libre para que de a poco ir compitiendo por el share de mercado en la categoría en cuestión.



6. Estrategias

Misión

Este trabajo de investigación impulsa ciertos objetivos como ya mencionamos. Por un lado, buscamos ser los **líderes de la transformación de la industria**, trayendo innovaciones digitales hacia cómo se comercializan productos y servicios. En un primer comienzo abordaremos la industria de la compraventa de muebles y artículos de decoración, pero no nos limitamos solo a esta categoría e iremos analizando expandir la oferta más adelante cuando alcancemos un modelo de negocios lo suficiente robusto. El segundo pilar hace referencia a **ser un jugador clave en el desarrollo de la industria nacional**, ayudando a pequeños empresarios a potenciar su negocio que no tienen ni los recursos ni tecnología para amplificar su alcance e incrementar su facturación.

Visión

Dado el plan robusto de posicionamiento y construcción de marca, estamos esperando alcanzar un **5% - 7% de penetración en la industria de la mueblería online en un lapso de 5 años**. Buscamos instaurar y hacer un trabajo exhaustivo con el objetivo de anclar a “DecoLab” en la mente del consumidor, potenciando próximos años e incrementando ese valor a cifras más elevadas siendo la plataforma por excelencia del consumidor. Por otro lado, intentaremos velar por cuidar mucho la rentabilidad de la empresa, es por eso que, pese a no ser el KPI a perseguir en el corto plazo, el payback no puede exceder de 66 meses (5 años y medio).

Segmentación

Como mencionamos previamente, con nuestra propuesta de negocios buscamos alcanzar a toda la población del país, tanto hombre como mujeres, de nivel medio, medio-alto y alto entre 20 a 69 años. Esto se debe principalmente ya que es una categoría amplia para que cualquier mayor de edad pueda incursionar en la compra de muebles o artículos de entre diferentes rango de precios.

Igualmente, comenzaremos nuestro lanzamiento por grandes ciudades para ir construyendo nuestros cimientos en conglomerados de consumidores y proveedores.

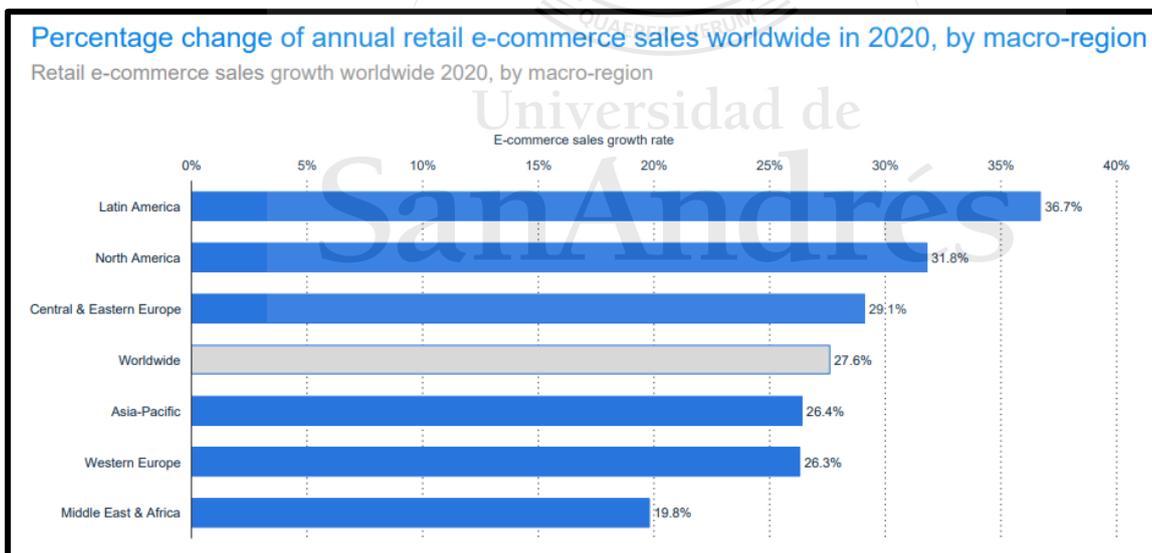
Una vez que podemos consolidar una buena base, principalmente en Buenos Aires, comenzaremos la expansión sobre el resto del territorio argentino.

Al tener un público objetivo tan amplio, buscamos construir una experiencia intuitiva y simple para que tanto los jóvenes de 20 años como una persona de +65 años pueda navegar sin ningún tipo de problema y realizar la compra/ venta de muebles de manera ágil. A su vez, el tipo de persona que utilizaría nuestra plataforma es una que esté interesada en renovar su mueblería, incursionando en una mudanza, reformulación de estilo o gusto propio, o hasta la compra y aprovechamiento de promociones.

Propuesta de Valor

Nuestra creación de valor para el consumidor

El ecosistema digital va desarrollándose cada vez más, específicamente en el canal eCommerce, transformándose en el canal con mayor crecimiento en la estrategia comercial de las empresas y, en muchos casos, el único por el cual se pueden ofrecer productos y/o servicios.



Fuente: Statista¹³

¹² Statista. (2020, diciembre). E-commerce in Argentina.

Es por eso que, viendo este paradigma, planteamos una propuesta de encarar la forma de hacer negocios de una forma diferente, uniendo el formato Marketplace y elevando la experiencia del usuario mediante Realidad Aumentada, algo que no se encuentra vigente para el comprador digital argentino.

A diferencia con Mercado Libre u otro Marketplace o eCommerce, el compromiso que tenemos hacia el comprador es, por un lado, elevar la experiencia de compra uniendo la brecha entre expectativa y realidad en la compra, y por el otro, buscamos generar un espacio especializado en el cual podemos traer variedad, consejos, ofertas, para que la compra de muebles y ocasión de decoración sea lo más amena, simple y divertida posible.



Fuente: Referencias de lectura AI en Google y desde la web de Ikea Home respectivamente

Para el Proveedor, buscamos generar esa incrementalidad por medio de una plataforma que pueda exponer su cartera de productos de una manera innovadora a una audiencia mucho más grande de lo que habría podido llegar. Es por eso que nuestro foco principalmente es ayudar al emprendedor o pequeño empresario argentino. Buscamos impulsar la industria local con nuestra propuesta.

También, no solo ofrecemos el espacio para que puedan comercializar sus productos a cambio de un porcentaje de sus ventas, el cual es mínimo en un comienzo e irá creciendo hasta llegar a un tope inferior a la competencia, sino que también tenemos un paquete para traccionar visibilidad y llegar de la mejor manera a su audiencia target (3rd Part Data, Insights y Espacios de visibilidad).

Comisiones por venta

Para mantenernos competitivos buscamos generar consideración en los posibles Proveedores de la categoría, ofreciendo 6 meses de comisión 0% e ir elevando la misma hasta llegar a cierto monto, debajo de lo ofrecido por la competencia y así mantenernos competitivos. Es por eso que avanzaremos con el siguiente esquema:

Formatos de suscripción: Mantendremos un formato similar a la competencia con un perfil con mayor exposición y presencia que el otro.

	GRATIS	BASIC	PREMIUM
Exposición en búsquedas	Muy Baja	Media/ Alta	Muy alta
Duración de Perfil	Trial por 90 días*	Ilimitada	Ilimitada
Publicación de productos	Gratis	Gratis	Gratis
Comisiones	0%	Tope inicial de 11%**	Tope inicial de 24%**
Responsabilidad por roturas en Fletes	100%	50%	0%

* el formato gratuito es únicamente utilizable los primeros 90 días de haberse dado de alta. Si un Proveedor compra algún otro paquete, no podrá volver a la versión gratuita.

** el valor de tope inicial contempla un contrato inicial con el Proveedor por los primeros 24 meses. Luego el mismo podrá verse afectado por performance del negocio. Todos los montos porcentuales de comisión están sujetos al precio habiéndose aplicada la inflación mensual.

FORMATO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
< \$2.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0,5 + Basic o Premium								
BASIC	0%	0%	0%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	6%	6%	6%
PREMIUM	0%	0%	0%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	14%	14%	14%

Por el lado de la competencia, vemos a un Mercado Libre con el siguiente esquema de comisiones:

	Gratuita	Clásica	Premium
Exposición en los listados	Baja	Alta	Máxima
Duración	60 días	Ilimitada	Ilimitada
Ofrecés cuotas sin interés con todas las tarjetas	✗	✗	En Celulares y Notebooks: 9 cuotas En todos los demás productos: 6 cuotas
Ofrecés Mercado Pago	✓	✓	✓
Costo por publicar	Gratis	Gratis	Gratis

Fuente: Mercado Libre¹³

1 Costo adicional en productos de menos de \$ 4.000 *

Para esos productos, pagarás un costo fijo de \$ 60 por unidad, además del cargo por venta de Clásica y Premium.

* No pagarás el costo fijo de \$ 60 en ventas de Supermercado en Full.

Categorías	Clásica	Premium
	+ \$ 60 por unidad en productos de menos de \$ 4.000	
Colchones	13%	28%
Lámparas de Techo y de Pared	13%	28%
Sillones y Sofás	13%	28%
Escritorios	13%	28%
Muebles para TV	13%	28%

Fuente: Mercado Libre¹⁴

¹³ Mercado Libre. (s. f.). Cargo por venta por categoría. MercadoLibre.com.ar.

¹⁴ Mercado Libre. (s. f.). Cargo por venta por categoría. MercadoLibre.com.ar.

Nuestra intención es mantenernos por debajo de las comisiones ofrecidas por la competencia, sobre todo en el corto plazo mientras posicionamos nuestro modelo de negocios en el mercado. Por ende, se planificó un incremento paulatino en un plan de 48 meses en el cual se irá modificando la comisión cobrada al Proveedor de forma a que el mismo pueda sacar provecho de la plataforma mientras lo asesoramos a ir ajustando su plan de negocios para que sigamos siendo la mejor alternativa rentable.

Paquete +Plus para Proveedores

Haciendo mención a lo importante que es la lectura de la información y el poder llegar a tu público target de la mejor manera y en el momento correcto, ofrecemos diferentes herramientas que pueden ser contratadas por los Proveedores cuando lo deseen y son las siguientes:

- **3rd Party Data:** en vista de los avances respecto a regulaciones de privacidad de datos, se pautarán contenidos desde los perfiles de la empresa, segmentándolos a audiencias determinadas por el Proveedor, vinculando los “call to action” a las diferentes secciones dentro del Marketplace, como sus productos más vendidos, etc. Siempre cuidando la calidad y experiencia del consumidor.
- **Insights:** también se pondrá a disposición un reporte mensual con insights de la plataforma, categoría, cross-selling, venta, visitas, segmento que visita la tienda oficial, compradores, etc. Esta visibilidad se comercializará de forma mensual o anual.
- **Espacios de visibilidad:** estarán a disposición diferentes elementos dentro de la plataforma con el objetivo de generar awareness de cada marca o vendedor. Algunos de estos son: banners, posiciones orgánicas, compra de keywords, buscadores, sugerencias y checkout, etc.

Modelo CANVAS Comercial

<p>Asociaciones Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Socios comerciales: Gateways de pago. - Servicios de Flete de confianza. - Vendedores. 	<p>Actividades Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escaneo de muebles. - Equipo de tecnología a disposición para la creación del sitio y mejoramiento del algoritmo de machine learning. - Servicio de logística contratado. - Esfuerzos de Marketing y posicionamiento en el mercado. - Hunting de vendedores. <p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alianzas estratégicas con proveedores (flete) y vendedores. - Tecnología y lectores de realidad aumentada. - Equipo de Tecnología de primer nivel. - Financiamiento para construir posicionamiento y cubrir gastos en el corto plazo. 	<p>Valor Añadido</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sitio web especializado en muebles y artículos de decoración. - Expertos y profesionales en el asesoramiento. - Tecnología de Realidad Aumentada para generar una experiencia inmersiva. - Machine Learning para ofrecer y exhibir productos que pueden ser del interés del usuario. - Espacio en el cual se unificará la exposición de muchas alternativas de compra. - Entrega de fletes a precios muy competitivos. 	<p>Relac con los Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proactividad frente reviews para mantener la mejor calidad en el sitio. - Bloqueo de pagos hasta la recepción correcta de los productos. - Para vendedores, capacitaciones sobre el ecosistema digital. - Descuentos y ofertas. - Sugerencias y TIP de decoración. - Chats de asistencia 24-7. <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plataforma de venta online. 	<p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hombres y Mujeres - Nivel socio-económico medio, medio-alto y alt - Entre 20 a 69 años - Interesado en la compra/ venta de muebles y artículos de decoración. - En un comienzo deben ser más inmersos en la tecnología para migrar el estilo de compra presencial por el virtual. - Es un Mercado Masivo.
<p>Egresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plataforma y Servidores. - Publicidad y Marketing. - Gastos en capacitaciones. - Pago de profesionales de decoración. - Gastos comerciales. - Compra de Equipos y Mantenim tecnológico (Equipos AR) 		<p>Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comisiones por venta de productos. - Cobro de recursos del paquete de visibilidad. - Cobro por suscripciones premium de los compradores. 		

Propuestas a futuro

También, pensando a largo plazo algunas alternativas para continuar amplificando la propuesta de valor son:

- El **desarrollo de una marca propia** y compra de un depósito.
- Migrar a un estilo de **eCommerce aggregator** en el cual podamos construir un modelo con key players bajo un mismo nombre y en un futuro quizás adquirir ciertas marcas.
- Continuar disrumpiendo la industria **abriendo locales físicos**, pero con una propuesta de valor diferente. En estos casos sería no tanto de exhibición de productos fomentando un objetivo transaccional, sino primero construir otra **experiencia más inmersiva de compra con visores y sensores de realidad virtual**.
- Otra alternativa podría ser **financiación para compradores recurrentes y bien valorados por Proveedores**.



Fuente: Referencias obtenidas de Google

7. Objetivos y Metas

Para nuestro negocio definiremos los siguientes objetivos y metas para un plazo de 5 años.

Objetivos

- Posicionar a la empresa en la mente y consideración de los usuarios para competir de forma directa con Mercado Libre y otros players de la categoría.
- Construir una buena base de +8.000 compradores y proveedores activos.
- Mantener un grado de satisfacción general superior al 75%
- Contar con alianzas y acuerdos comerciales con key vendors que agilicen la gestión comercial.

Metas

- Mantener una tasa MAU (*Monthly Active User*) del 70% de los suscriptores.
- Llegar a una base de suscriptores de mínimo 8.000 personas.
- Llegar a una base de Proveedores de +500 activos
- Haber alcanzado un payback de la inversión no más de 5 años y medio.

8. Marketing Mix

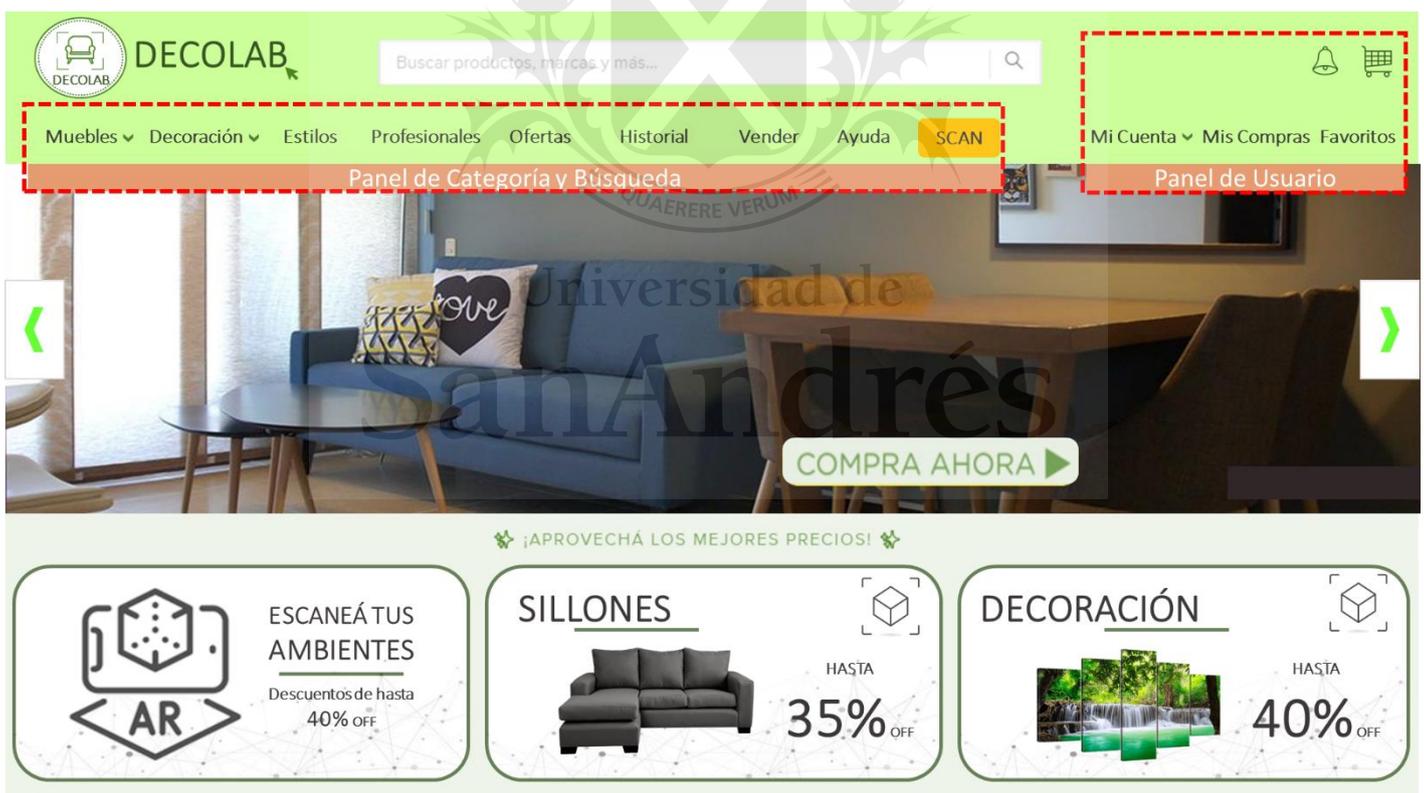
Producto

Desarrollaremos una plataforma responsive con formato de Marketplace en la cual se busca transmitir una experiencia similar que cualquier otra en el mercado (en términos visuales, usabilidad, navegación y UX).

Estructura de la Plataforma

Analizando el journey del usuario, el mismo tendrá un primer touchpoint con la plataforma al ingresar y encontrarse con un sitio web user friendly en el cual va a poder destacar ciertos elementos claves como lo son, dentro del panel superior, las secciones del:

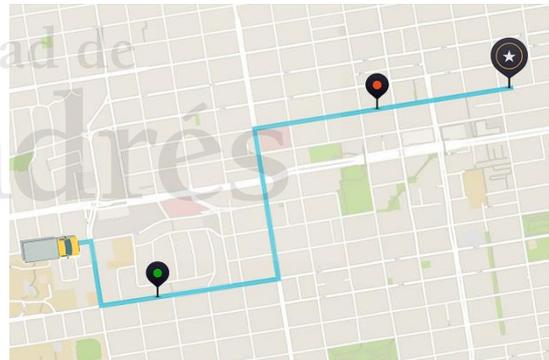
- Panel del usuario
- Panel de búsqueda y categoría



Fuente: Representación gráfica propia creada como referencia de la experiencia en el sitio y el mapa del mismo

En el “*Panel de usuario*”, se podrá acceder a:

1. **Mi Cuenta:** el usuario podrá tener mayor visibilidad sobre la información brindada en la etapa de registración como:
 - Información Personal: su mail, datos personales, residencia y domicilio.
 - Información de facturación: tarjetas y medios de pagos seteados para abonar cada transacción.
 - Estilo de perfil: Si es un usuario Premium o no y un acceso rápido para poder hacerlo.
 - Seguridad: métodos de recuperación de cuenta.
 - Políticas de privacidad: Se podrá acceder al seteo nuevamente de cookies y compartición de datos. Las políticas son firmadas al crearse la cuenta.
 - Gustos predeterminados: Es un feature opcional que el usuario habilita o no, para que el algoritmo pueda ir mostrando productos y marcas diferentes según el estilo definido. Igualmente, el machine learning irá compartiendo posibles alternativas según sus búsquedas y compras. El objetivo es generar una experiencia customizable para cada usuario para que de esa manera encuentre lo que le interesa de una manera más simple y rápida.
2. **Mis Compras:** se podrá tener acceso a las compras que se hicieron para poder tener un control más rápido, pero también por si es necesario hacer seguimiento del envío mediante el mapa del *Live Tracking*.
3. **Favoritos:** si se han guardado muebles o artículos de decoración, se pueden volver acceder de forma rápida y sencilla desde esta sección.
4. **Notificaciones:** ayuda a mantener al tanto a los usuarios sobre últimas noticias, información necesaria o descuentos valiosos.
5. **Carrito:** el comprador puede tener acceso rápido a lo que va cargando en su carrito de compra previo a realizarla. En el mismo puede aceptar, descartar o comparar productos.



Por otro lado, los usuarios de la plataforma tienen acceso a otro panel principal llamado “*Panel de búsqueda*”. En este se podrá acceder, de diferentes maneras, a los productos y servicios ofrecidos en el sitio.

6. Muebles: aparecerán todas las subcategorías de muebles para que los usuarios puedan navegar y encontrar fácilmente lo que están buscando o alternativas con las cuales comparar. Verán opciones como “*Sillas*”, “*Sillones*”, “*Mesas*”, “*Racks*”, “*Mobiliario de Guardado*”, “*Mobiliario de Cocina*”, etc.

Por otro lado, los usuarios con cuentas Premium, también encontrarán una sección de “*Temporada*” para que aprecien lo que está a la moda.

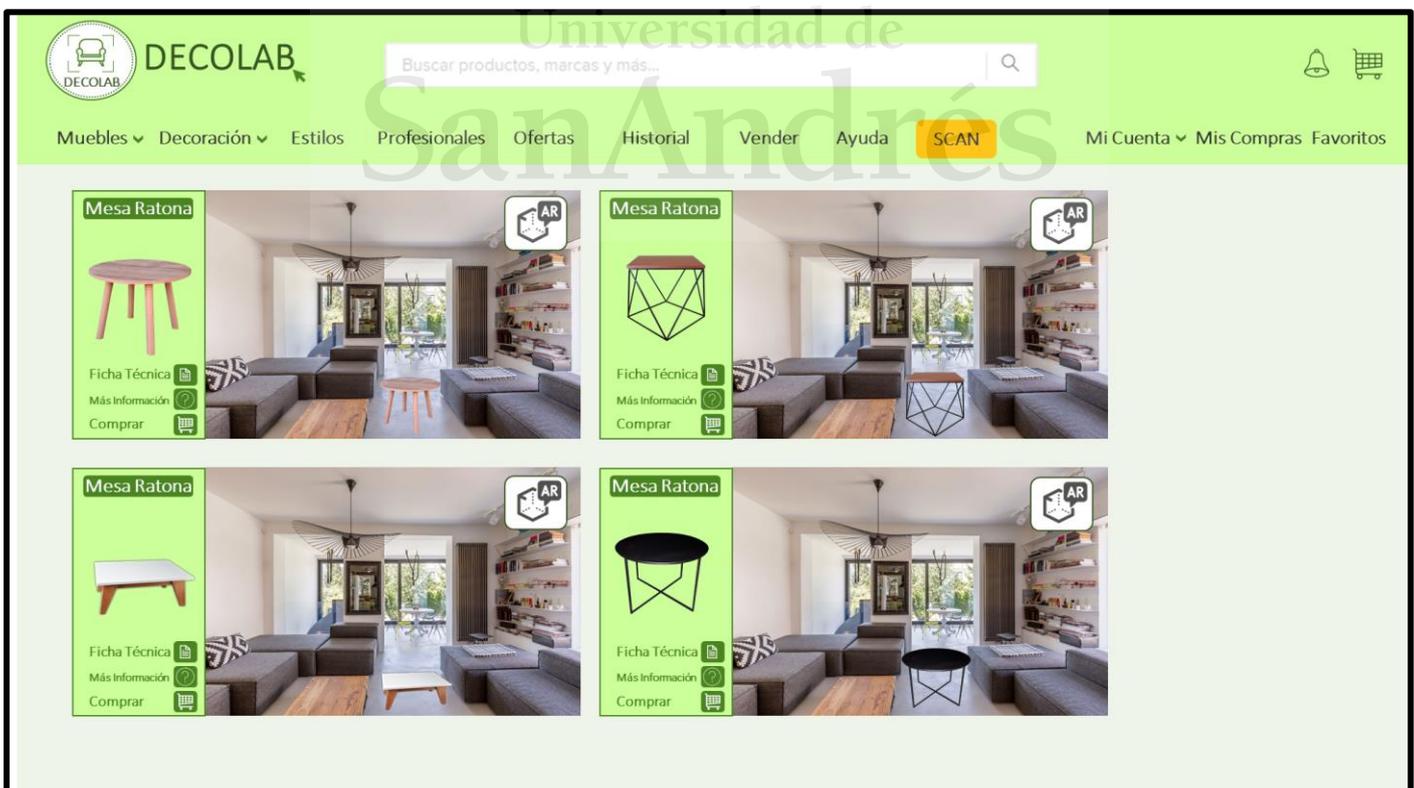
A su vez, dentro de dicha categoría se podrán seleccionar los muebles de interés con la opción de escanear posteriormente un ambiente del hogar para ubicarlo y tener mayor representación de este en la realidad. Esta *feature* se complementa con la sección “*Scan*” (explicada posteriormente), pero permite una navegación más rápida ya que se muestran mayor cantidad de alternativas en la página de exhibición y luego de haber seleccionada la opción deseada se podrá visualizar en un cuarto a elección. En cambio, en la sección “*Scan*” ya desde un comienzo todos los muebles se representan en dicho espacio, es decir durante la navegación, haciendo que sea muy práctico por si se está dando los primeros pasos en remodelación, pero se pueden visualizar menos productos por página e impresión.

7. Decoración: se mostrarán diferentes productos dentro de la categoría de ambientación como “*Organizadores*”, “*Cuadros*”, “*Cortinas*”, “*Macetas*”, “*Adornos*”, etc.

8. Estilos: Se mostrarán diferentes estilos decorativos y de mobiliario que sirvan de inspiración para los usuarios. Principalmente se mostrarán algunos ambientes acordes a los gustos configurados inicialmente en el perfil, pero también se mostrarán otros para que puedan ser de guía y utilidad para el comprador.

9. Profesionales: en el caso del usuario que tenga una cuenta Premium, contará con la sección de especialistas a disposición para consultar, buscar consejos personalizados, en base a sus ambientes, sobre alternativas para comprar. Los mismos no pueden sugerir marcas puntuales, pero sí modelos de muebles o artículos de decoración que encajen con el estilo buscado, intentando velar por un sentido estético de mayor calidad.

- 10. Ofertas:** se mostrarán rebajas, descuentos y promociones que sean de gran valor para los consumidores.
- 11. Historial:** el usuario podrá acceder a todas sus compras pasadas por si necesita revisar costos, métodos de pago, productos adquiridos, status de envío, contacto con el Proveedor en caso sea necesario o con asesores comerciales, etc.
- 12. Vender:** esta es la sección dedicada a los Proveedores de la plataforma, en la cual pueden monitorear el estado de todas sus ventas y catálogo en línea, envíos, consultas y más.
- 13. Ayuda:** esta es una sección tanto para compradores como Proveedores en la cual puedan ingresar y contactarse con nuestros asesores comerciales. Pueden consultar problemas o inconvenientes con sus respectivas cuentas, compras, pagos, envíos, reclamos, devoluciones, cancelaciones, etc.
- 14. Scan:** aquí es donde se puede apreciar el valor agregado y diferencial de la empresa. En esta sección el usuario puede hacer un escaneo de un ambiente para que quede guardado mientras se realiza la navegación y posterior compra de productos. El objetivo es que a medida vaya navegando por las categorías va a poder ver un preview de cómo todos los muebles filtrados quedan visualmente en dicho ambiente sin la necesidad de ir entrando uno por uno, y así comparar.



Fuente: Representación gráfica propia creada como referencia de la experiencia en el sitio y el mapa del

Una vez seleccionado un producto, se avanza hacia la ficha del mismo para poder hacer un repaso de las reviews, specs del producto, definir colores (en caso aplique), cantidades, revisar el porfolio de fotos y comprarlo.

Información requerida por parte del Proveedor por cada elemento cargado dentro de la plataforma:

- Título del producto de forma clara haciendo referencia al producto meramente.
- Marca
- Precio
- Detalles técnicos del producto (dimensiones y tamaño, peso, materiales, mantenimiento, etc)
- Descripción del producto (armado, utilización, información práctica, características y detalles, etc)
- Disponibilidad del mismo (reflejar cuántas unidades hay en stock)
- Mínimo 5 Fotos del producto con fotos desde todos los ángulos*
- Video del producto (Opcional)*
- Escaneo del producto
- Condiciones de envío y devoluciones
- Forma y métodos de pago
- Sección de reviews
- Share a redes sociales
- Sección de checkout con sugerencias de compras para complementar el producto adquirido.

**Los contenidos gráficos del producto (fotos o videos) deberán ser aprobados por el equipo de operaciones. No se permiten fotos de baja calidad o que no reflejen la realidad del producto.*

Proceso de Registración y Log In

El objetivo central del negocio es brindar una experiencia simple, customizable y disruptiva a nuestro consumidor. Es por eso que, dicha experiencia debe ser vivida no solo en la compra y en la navegación, sino desde la primera interacción con la plataforma.

La accesibilidad debe ser cómoda e intuitiva para que tanto una persona de 18 como alguien de 60 años pueda interactuar de forma ágil.

Dicho esto, no solo buscamos generar conversiones sino construir fidelidad y usuarios propios e identificados dentro de la plataforma, por ende, al momento de querer realizar una compra se le pedirá al usuario registrarse o loguearse. De manera que para empezar a recabar información le pediremos a los mismos, datos mínimos indispensables para poder brindar la mejor experiencia posible y que sus compras se gestionen sin ningún problema:

- ✓ Mail
- ✓ Nombre en documento de identidad
- ✓ Documento de identidad
- ✓ Teléfono celular
- ✓ Métodos de pago
- ✓ Domicilios de envío

Tanto para cuidar la cuenta e información del usuario, se pedirá la verificación de su cuenta por 2 métodos de acceso (mail y teléfono). Con dichas autorizaciones ya el perfil quedará activado.

A partir de dicha información y sumando el comportamiento del usuario dentro del sitio, podremos dar pie a brindar una navegación lo más certera posible para que él mismo encuentre las mejores alternativas que busca a precios competitivos y con una experiencia de alta calidad. Por el lado del Proveedor, iremos recabando información sobre navegación, compra, interés que podría ayudarle a segmentar su comunicación como con audiencias de 3ros* para fomentar la comunicación hasta la misma dentro del sitio.

**Siempre y en cuando no se alteren las políticas de privacidad vigentes.*

Gateway de Pago

Uno de los puntos más importantes en cualquier eCommerce y/o Marketplace es la posibilidad de ampliar los métodos de pagos **cuidando la seguridad y protección virtual del consumidor y Proveedor**, velando por la reducción de fraudes cibernéticos.

Es por eso que vamos a contar con una alianza con **PayPal** para asegurar todas las transacciones comerciales que ocurran mediante la plataforma.

La estructura de comisiones es la siguiente:

Mercado o región de la dirección del destinatario	Comisión
AG, BB, BM, BS, BZ, CL, CR, DM, DO, EC, GD, GT, HN, JM, KN, KY, LC, NI, PA, PE, SV, TC, TT, UY y VE	5.40% + comisión fija
MY y SG	3.90% + comisión fija
MA	4.40% + comisión fija
BH, DZ, FJ, JO, NC, OM, PF, PW y SA	4.90% + comisión fija
Todos los demás mercados	3.40% + comisión fija

Fuente: Web de PayPal.com

Argentina tiene un cargo de **3,40% + una comisión fija de USD 0,30** por transacción.

El objetivo de esta alianza es brindar seguridad, pero también ampliar la forma de abonar las compras, es decir, habilitar principalmente el pago con tarjetas de crédito y débito locales.

Precio

Dentro de la plataforma se busca transmitir las mejores alternativas de calidad para el consumidor, pero también a precios competitivos. **Debe haber una coherencia entre precios cobrados dentro y fuera de la misma. No se aceptarán trasladar 100% el fee de la plataforma al precio de venta, ya que buscamos generar un Win-Win con los Proveedores.** Desde nuestro lado traemos al frente una fuerte estrategia de visibilidad, les ofrecemos una plataforma con soporte comercial y del equipo de infraestructura y tecnología, las mejores estrategias de marketing y venta, pero se le **exigirá a la contraparte mantener una transparencia de precios competitivos y similares a los ofrecidos en otros canales.**

A su vez, iremos trasladando descuentos en la plataforma para evitar la mera navegación del usuario sin una compra final.

FORMATO	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
< \$2.000	USD 1 + Basic o Premium											
BASIC	8%	8%	8%	10%	10%	10%	11%	11%	11%	11%	11%	11%
PREMIUM	18%	18%	18%	21%	21%	21%	23%	23%	23%	24%	24%	24%

FORMATO	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48
< \$2.000	USD 1 + Basic o Premium											
BASIC	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%
PREMIUM	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%

A su vez, vamos a ofrecer el Paquete **+Plus** para que los Proveedores puedan optar por adquirir mayores herramientas que ayuden a traccionar su negocio en nuestra plataforma. Estos son:

- **3rd Party Data:** en vista de los avances respecto a regulaciones de privacidad de datos, se pautarán contenidos desde los perfiles de la empresa, segmentándolos a audiencias determinadas por el Proveedor, vinculando los “call to action” a las diferentes secciones dentro del Marketplace, como sus productos más vendidos, etc. Siempre cuidando la calidad y experiencia del consumidor.

Precio: Ad-Hoc - depende de la audiencia potencial.

- **Insights:** también se pondrá a disposición un reporte mensual con insights de la plataforma, categoría, cross-selling, venta, visitas, segmento que visita la tienda oficial, compradores, etc. Esta visibilidad se comercializará de forma mensual o anual.

Precio: Mensual USD 195,12; Anual \$1.951,22.

- **Espacios de visibilidad:** estarán a disposición diferentes elementos dentro de la plataforma con el objetivo de generar awareness de cada marca o vendedor. Algunos de estos son: banners, posiciones orgánicas, compra de keywords, buscadores, sugerencias y checkout, etc.

Producto	Cant Dispon	Precio (diario)
Banner Home	1	USD 156,10
Banner Categoria/SubCateg	30	USD 73,17
Sponsored Product Categ	5	USD 68,29
Sponsored Product Search	5	USD 58,54
Huincha	25	USD 102,44
Huincha en Ofertas	4	USD 146,34
Grilla Grande	2	USD 78,05
Grilla Chica	8	USD 68,29
Sugerencia de Checkout	4	USD 9,76
Mailings Segmentados	6	USD 975,61
Tienda Oficial Fee mensual	-	USD 156,10

Monetización hacia compradores

Respecto a los consumidores contarán con la posibilidad de crearse una cuenta Premium o mantener la básica.

Si deciden acceder a la cuenta Premium deberán abonar un monto mensual de **USD 1,46 (\$300 ARS)** y contarán con grandes beneficios como:

- Tendrán **asesores/ diseñadores de interiores** que los ayuden con respecto a ciertas compras o inquietudes.
- **Contratación de fletero regular** a un precio más accesible. Más adelante podría convertirse en una flota propia si se abarata los costos, tiempos y agilidad de entrega. Este tipo de envío contaría con un plazo de entrega de algunas semanas, dependiendo destino.
- **Contratación de fletero turbo**: Esta versión tendría un costo adicional y podría realizarse el envío en un lapso de 24 a 72hs, luego de la disponibilidad del producto por medio del Proveedor. Estas horas siempre dependen de la distancia entre la ubicación del comerciante y del comprador.

- **Sección “Do it Yourself”:** A su vez, brindaremos una sección con consejos y tips para que los consumidores puedan realizar arreglos o colocaciones simples como colgar estantes, TVs, barras; reemplazar lámparas o muebles colgantes, y mucho más.
- **Sección de “Temporada”:** Aparecerán tendencias del mercado, tanto de muebles como de decoración, para que estén más actualizados respecto a novedades de los estilos definidos como atractivos o interesantes.

Distribución

Otro gran atributo muy valorado por el usuario y necesario a tener en cuenta es la logística de las compras. En una primera instancia optaremos por mantener una estructura tercerizada con fleteros a lo largo del país para poder robustecer nuestra oferta y dar abasto con las compras y pedidos recibidos. En una segunda instancia iremos ampliando un servicio propio para poder cubrir la demanda optimizando costos y, a su vez, agilizar tiempos.

Se harán contratos en los cuales se seteen expectativas del servicio, cobertura por roturas, requisitos mínimo que se le exigirá a cada proveedor*, etc.

**Algunas de las cosas que se les solicitará son: cantidad mínima de personas, tiempo promedio destinado por envío, rango de edades de empleados, exclusividad y/o cantidad de horas mínimo destinadas a clientes de la empresa por mes.*

Comunicación

Al ser una empresa que está dando sus primeros pasos en el mercado, compitiendo frente a grandes players de la industria como lo es Mercado Libre vamos a necesitar una fuerte estrategia de comunicación y construcción marcaría. En un comienzo, los primeros **6 a 8 meses haremos una fuerte inversión en awareness** de la siguiente manera:

Nuestro plan de Medios incluye:

- **Redes Sociales:** Facebook, Instagram, Tik Tok, Pinterest.
- **Google, Programmatic y Display:** complementaremos nuestros canales online.
- **Youtube & Video Strategy:** Mostrando de forma visual la simpleza, agilidad y propuesta tecnológica y revolucionaria que traemos al mercado.
- **Radio:** Promoción en canales de radio FM que nos ayude a posicionarnos con un Call to Action claro y atractivo

- **Programas de TV (opcional en base a cotización):** Atacar con posicionamiento en canales y programas afines al target como “100 Argentinos Dicen”, “Los 8 escalones al millón”, “Socios del Espectáculo”, etc.
- **Prensa:** también posicionarnos dentro de páginas como La Nación, Clarín, Infobae.
- **Micro-Influencers:** uno de los puntos más importantes en la estrategia de comunicación es la activación con micro-influencers para generar consideración e interés en el público. Es por eso que buscaremos aliarnos con personajes de diferentes rubros:
 - o Anclados a la decoración: @lorenapedace, @soyamodecasa, @magnolias.decoblog, @hachezhome, @karolinesmode, @quinchanet, @foxdecoblog, @apartmenttherapy.
 - o Anclados a la tecnología: @SebaUrban
 - o Ocasionalmente podríamos intentar traccionar una imagen más “fresca”, joven, nacional e informal junto con: Santi Maratea, Ferbo, Federico Cyrulnik, Dario Barassi y/o Lizy Tagliani. Se podrían armar acciones puntuales con alguno de ellos.

En un principio invertiremos un **monto fijo de U\$D 14.634 en los primeros 6 meses de desarrollo de la App**, luego migraremos a una inversión anual de **U\$D 20.488 en los próximos años** (todo dependiendo si se alcanzan los objetivos establecidos). En todo caso, se contempla un **plan opcional que es, dado la performance comercial, invertir en base a la facturación del mes anterior**. De esta manera, se optaría por una inversión de un **30% a un 15% (también dependiendo del incremento en participación de mercado, penetración y facturación mensual)**. Lo importante en los primeros 24 meses es crear una buena base fuerte en la mente del consumidor traccionando venta incremental. El payback puede demorarse algunos meses en cambio de armar una propuesta de valor diferenciadora que haya quedado en la mente del consumidor. **En resumen, este plan evidencia un ROMI de 169% dada la inversión realizada durante 5 años y medio.**

9. Cronograma de las Acciones

Para poder desarrollar una propuesta comercial que se instaure en el mercado, genere ese posicionamiento a nivel local, amplíe la base de Proveedores y por consiguiente de compradores y se convierta en una alternativa viable para el consumidor, necesitamos calendarizar acciones de seguimiento en el corto, mediano y largo plazo. Es por eso que **aperturamos un calendario preliminar a 5 años con lanzamientos en diversas fases**: Buenos Aires para tener un alcance más controlado, luego grandes ciudades como Rosario y Córdoba, para luego cerrar en todos los puntos del país a largo plazo.

Años		AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
TRIMESTRES		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
BASE	Desarrollo y Pruebas del Sitio	X	X																		
	Desarrollo y Pruebas de la App	X	X																		
	Compra de lectores AI	X																			
	Mejora y Actualizaciones del software AI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
FASE I	Hunting vendedores FASE I (Buenos Aires)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Lectura de productos a vendedores FASE I	X	X																		
	Lanzamiento FASE I Etapa F&F (Friends & Family)		X																		
	Lanzamiento FASE I Etapa Masiva Buenos Aires			X	X																
FASE II	Monitoreo FASE I Operaciones		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Compra de mayor cantidad de lectores AI				X																
	Hunting vendedores FASE II (Grandes Ciudades)					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Lectura de productos a vendedores FASE II					X	X	X													
FASE III	Lanzamiento FASE II Etapa Masiva Grandes Ciudades							X	X												
	Monitoreo FASE II Operaciones							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Hunting vendedores FASE III (Resto del País)														X	X	X	X	X	X	X
	Lectura de productos a vendedores FASE III														X	X	X	X	X	X	X
FASE III	Lanzamiento FASE III Etapa Masiva Resto del País																	X	X	X	
	Monitoreo FASE III Operaciones																	X	X	X	X

Este calendario estará supeditado a avances en el día según resultados de negocios.

Podrá adelantarse etapas en caso se alcancen los objetivos seteados por Fase.

10. Análisis económico financiero (Presupuesto)

Para comprender la viabilidad del modelo de negocios, se confeccionó un Plan económico financiero a 5 años y medio en el cual se desagrega cómo será la composición de los flujos período tras período con el incremento en ventas y costos asociados al funcionamiento del negocio.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	TOTAL
VAN	-USD 13.310	-USD 23.203	-USD 26.958	-USD 12.088	USD 2.971	USD 23.970	USD 57.154	USD 8.536
TIR								18%
ROMI								169%
Payback		-USD 36.513	-USD 63.471	-USD 75.559	-USD 72.588	-USD 48.617	USD 8.536	5,35

Podemos asociar el proyecto con una **VAN de USD 8.536, una TIR de 18% y un payback de 5,35; es decir, 5 años, 4 meses y 6 días.** Todo esto nos permite identificar la oportunidad de aprovechar una categoría en crecimiento y una propuesta comercial que busca transformar la industria.

A su vez, como hicimos mención previamente, se tendrán unos primeros años con foco en generar construcción y posicionamiento de la propuesta de valor, no tanto en acelerar el repago de la inversión inicial o alcanzar una cobertura alta del público objetivo. Es por eso que tendremos una **inversión en Marketing fuerte en el primer año, de USD 2.439 mensuales, desacelerando a USD 1.707 en los años siguientes.** Nos enfrentamos a grandes competidores y la necesidad de generar construcción de marca es esencial para seguir manteniéndonos competitivos. Por ende, tenemos la alternativa de variar la inversión según la facturación manteniéndola variable según resultados y objetivos comerciales, en caso de ser necesario.

Adicionalmente, tendremos **gastos de RRHH acaparando un 45% del total de gastos,** seguido por la inversión en el **plan de marketing con un 41%,** luego **costos logísticos con un peso de 6%.** También contamos con gastos de comercialización, depreciación, equipos, etc.

Si continuamos analizando las erogaciones de dinero, **debemos contemplar costos de gateway de pagos por operación, costos por mantener presencia en app stores y mantenimiento anual del dominio web.**

Si tomamos como punto de partida la inversión inicial, contaremos con un monto de **USD 13.310** financiado entre amigos y familiares, los cuales serán destinados principalmente a la **compra de lectores 3D y computadoras** para el equipo técnico.

Además de la construcción de marca, será realmente importante potenciar la venta dentro de la plataforma, es por eso que mediante nuestro plan de medios intentaremos ampliar la base de compradores y proveedores mes a mes con herramientas cualitativas que nos permitan llegar a la persona interesada en nuestro servicio en el momento indicado. Una alternativa es elevar la frecuencia de anuncios por encima del valor recomendado por Facebook para de esta manera incrementar el posicionamiento *Top of Mind* de la marca y continuar la estrategia mediante retargeting de las personas que no compraron, pero interactuaron con el sitio. Esto, más la correcta utilización del resto de los canales, nos ayudarán a posicionar nuestro mensaje en el momento correcto, de la manera correcta y a la persona correcta.



11. Conclusiones

Luego de haber realizado un análisis en profundidad respecto al mercado, la industria de la mueblería, la performance y crecimiento del canal digital, la competencia actual y mucho más, se pudo determinar que hoy nos encontramos frente a una oportunidad para poder potenciar a nivel local.

Como evidenciamos al comienzo, Argentina es un país con un desarrollo económico complejo, con inflaciones anuales rondando un +50% y en donde los niveles de pobreza, pese a ser muy marcados, no parecería tener tanta incidencia en el acceso a internet ya que un gran porcentaje de la población cuenta con dicho recurso. Por otro lado, haciendo hincapié en el canal y la categoría, la venta de muebles y artículos de decoración sufrió un gran incremento en ventas dentro del canal digital de +206% en facturación, mostrando un potencial en tendencia durante esta época de pandemia.

En términos generales, el canal online se convirtió en un canal de suma importancia para el consumidor cross-categorías, ya que confía más en la compra de múltiples productos por este medio, haciendo que la cantidad de órdenes haya incrementado en +84%, el ticket promedio haya subido en +23%, la cantidad de productos vendidos se haya trasladado a 251.000.000, es decir +72%, y mucho más. En otras palabras, la facturación total del canal se incrementó en +124% vs 2019.

Otros puntos interesantes es la creciente confianza de las personas en los pagos digitales, siendo las tarjetas de créditos el medio más utilizado con el 62%, también el foco en el envío a domicilio y la compra mediante el dispositivo móvil que toma mayor relevancia año tras año, debido a su comodidad y practicidad de acceso desde cualquier punto del país y del mundo.

Para complementar este estudio, se realizó una encuesta a consumidores propios del target del proyecto, en el cual se pudo identificar su relacionamiento con la compra digital y con la de la categoría mediante este canal, consideraciones más importantes y la potencialidad de compra y utilización de la propuesta ofrecida. Se sacaron insights ricos para poder plasmarlos en la propuesta y modelo de negocios, intentando hacer foco en la usabilidad de la plataforma, la oferta en la misma y sobre todo evitar trasladar costos adicionales al comprador.

Habiendo desarrollado esta propuesta inicial, igualmente debemos afrontar ciertos objetivos y metas para los próximos años, que serían: Posicionar a la empresa en la consideración de los usuarios y generar una buena base de compradores y proveedores, superar cierto nivel de satisfacción, generar alianzas claves para el desarrollo del negocio, mantener una tasa de conectividad activa alta y traccionar un repago de la inversión.

Analizando la viabilidad económica financiera, comenzaremos con ventas brutas por USD 28.620,88 hasta llegar a un año 6 con USD 223.044,83. Algunos elementos importantes para destacar y explicar esta incremento, es el aumento año tras año de la cantidad de compradores y proveedores, pero también el ajuste del fee a estos últimos yendo paulatinamente hasta el mix 13% y 28% respectivamente entre la versión Basic y Premium. A su vez, tendremos descuentos comerciales de alrededor del 5% para mantenernos competitivos y traccionar volumen y penetración en nuestra audiencia. Trasladando estos y varios factores más al análisis, pudimos demostrar la viabilidad de la propuesta obteniendo un VAN de USD 8.536, una TIR de 18% y un recupero de la inversión y flujo de 5,35; es decir, 5 años, 4 meses y 6 días.

Adicionalmente a este proyecto, también se mencionaron algunas alternativas para continuar ampliando la propuesta comercial como puntos de venta que ofrezcan una experiencia inmersiva de compra, el desarrollo de una flota propia, migrar a un modelo de negocios de *eCommerce* aggregator, el desarrollo de una marca propia y hasta ampliación de categorías. Estas alternativas son a largo plazo, pero que podrían sumar a la propuesta comercial. Igualmente, en el corto y mediano plazo, tendremos foco en potenciar nuestro negocio en grandes ciudades con la posible expansión gradual hacia el interior y resto del país.

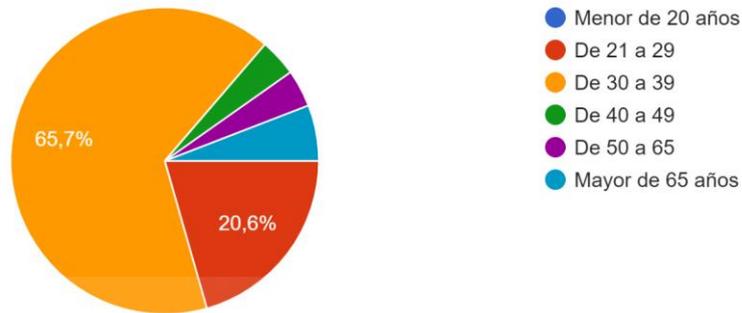
Como mencionamos en un comienzo, el foco de este trabajo es poder crear un modelo de negocios que amplíe las posibilidades de desarrollo de emprendimientos y PyMes locales, ser parte de la revolución de la industria, y ayudar a simplificar y mejorar el proceso de compra del consumidor argentino en la actualidad. Teniendo estos valores como *drivers*, podemos apoyarnos que el análisis desarrollado puede llevar esta propuesta a la viabilidad y ejecución en el corto plazo.

12. Anexos

Encuesta a Consumidor

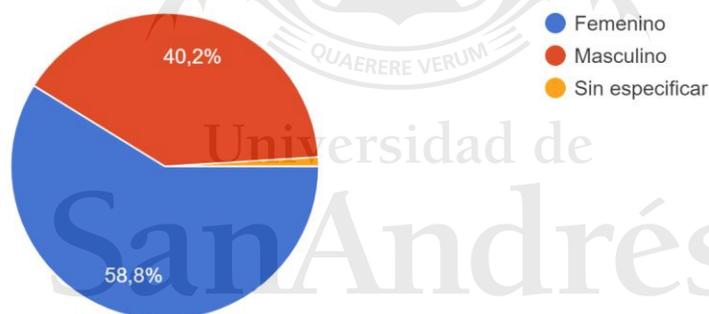
¿Cuál es tu rango etario?

102 respuestas



¿Con qué género te sentís identificado?

102 respuestas



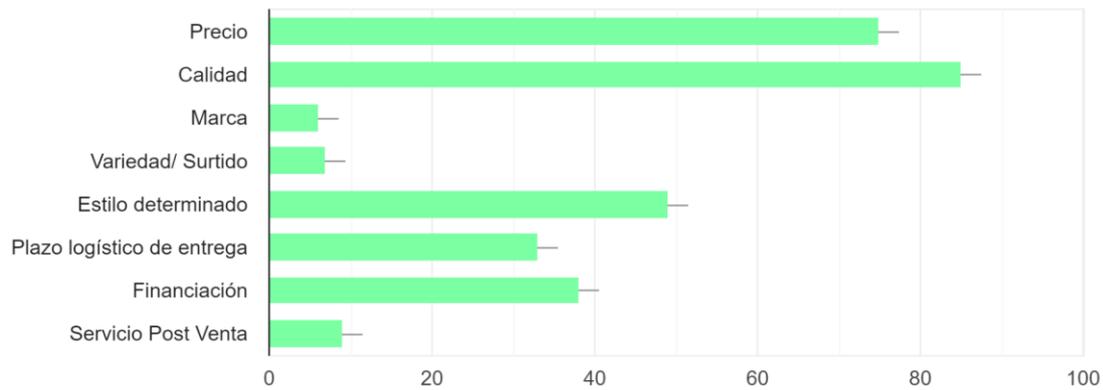
¿Cómo comprás muebles actualmente?

102 respuestas



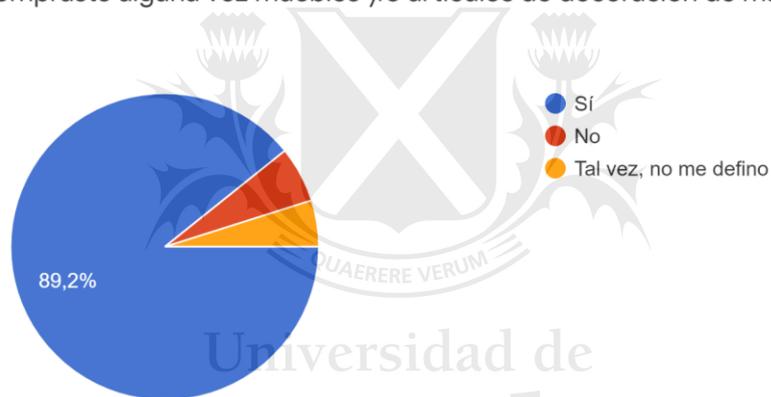
¿Qué considerarás importante a la hora de comprar uno?

102 respuestas



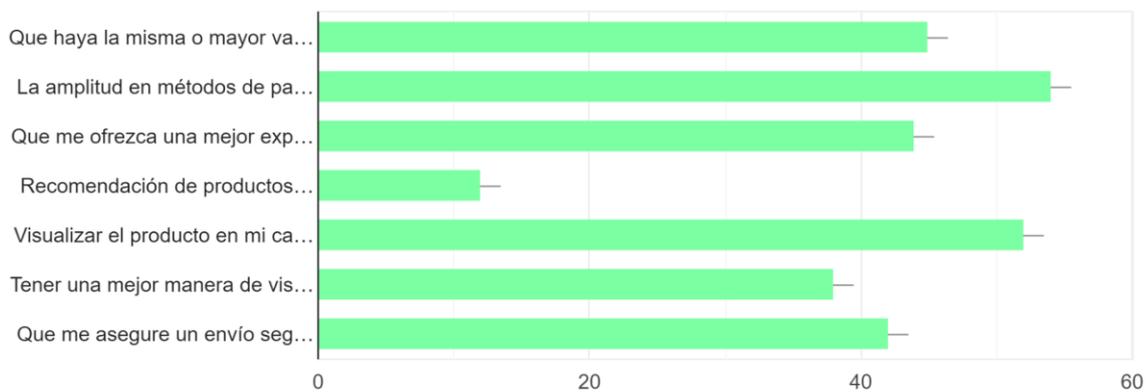
¿Compraría o comprarste alguna vez muebles y/o artículos de decoración de manera online?

102 respuestas



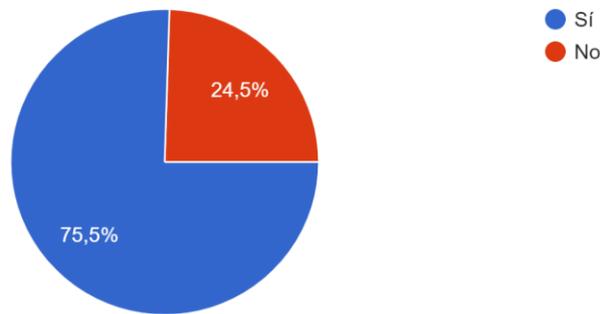
¿Qué factores tendrías en cuenta para comenzar a comprar o continuar comprando de manera online?

102 respuestas



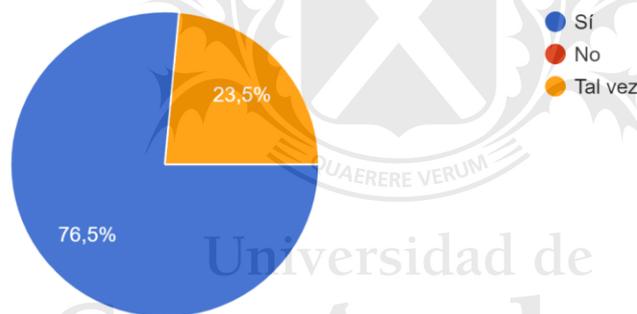
¿Conocías el Concepto de "Realidad Aumentada" y los avances que está desarrollando en ciertas industrias?

102 respuestas



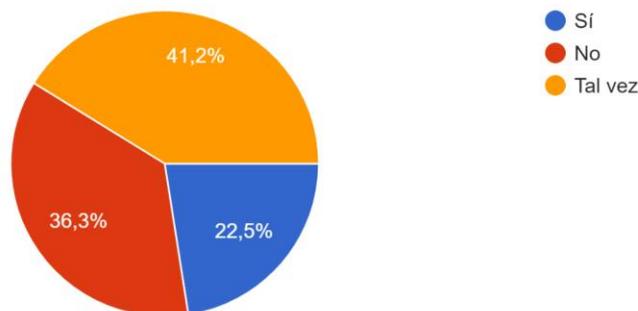
Si encontraras una tienda online que ofreciera dicha tecnología fusionando los beneficios de la compra digital y presencial ¿Compraría muebles de dicha manera?

102 respuestas



¿Estarías dispuesto a abonar un precio un poco más elevado para contar con dicha funcionalidad?

102 respuestas



Análisis Económico Financiero

Análisis Económico Financiero

Ventas		2022	2023	2024
Ventas Brutas		USD -	USD 28.620,88	USD 48.747,20
Ventas Netas		USD 0	USD 23.654	USD 40.287
Unidades Vendidas		-	1.056	1.435
Precio Promedio Neto		-	USD 22,40	USD 28,07
Descuentos Comerciales	5%	USD 0,00	-USD 1.182,68	-USD 2.014,35
IIBB	5%	USD 0,00	-USD 1.123,55	-USD 1.913,63
Total Ventas Netas		USD 0,00	USD 21.347,39	USD 36.358,96
Costos		2022	2023	2024
Producto / Servicio		USD 0,00	USD 1.443,91	USD 2.241,96
Total Costos		USD 0	USD 1.444	USD 2.242
Margen Bruto		USD 0	USD 19.903	USD 34.117
Gastos		2022	2023	2024
Comercialización	2%	USD 0	USD 427	USD 727
Equipamentos & Tecnología		USD 13.690,00	USD 0,00	USD 0,00
Administración		USD 5.768	USD 24.415	USD 24.415
Logística	-	USD 0	USD 1.816	USD 2.468
Depreciación	3	\$ 380,28	USD 380	USD 380
Marketing		USD 14.634	USD 20.488	USD 20.488
Total Gastos Operativos		USD 20.783	USD 47.525	USD 48.478
Utilidad Operativa (EBIT)		-USD 20.783	-USD 27.622	-USD 14.361
Impuesto a las Ganancias	30%	-USD 6.235	-USD 8.287	-USD 4.308
Utilidad Neta		-USD 27.018	-USD 35.909	-USD 18.669
CAPEX		USD 13.690	USD 0	USD 0
FREE CASH FLOW		-USD 13.310	-USD 26.637	-USD 35.528

Análisis Económico Financiero

Ventas		2025	2026	2027	Total
Ventas Brutas		USD 75.837,57	USD 124.407,66	USD 223.044,83	USD 500.658,13
Ventas Netas		USD 62.676	USD 102.816	USD 184.335	USD 413.767
Unidades Vendidas		1.852	2.375	3.050	9.768
Precio Promedio Neto		USD 33,84	USD 43,29	USD 60,44	USD 42,36
Descuentos Comerciales	5%	-USD 3.133,78	-USD 5.140,81	-USD 9.216,73	-USD 20.688,35
IIBB	5%	-USD 2.977,09	-USD 4.883,77	-USD 8.755,89	-USD 19.653,94
Total Ventas Netas		USD 56.564,80	USD 92.791,67	USD 166.361,95	USD 373.424,77
Costos		2025	2026	2027	Total
Producto / Servicio		USD 3.288,17	USD 5.096,37	USD 8.652,42	USD 20.722,84
Total Costos		USD 3.288	USD 5.096	USD 8.652	USD 20.723
Margen Bruto		USD 53.277	USD 87.695	USD 157.710	USD 352.702
Gastos		2025	2026	2027	Total
Comercialización	2%	USD 1.131	USD 1.856	USD 3.327	USD 7.468
Equipamentos & Tecnología		USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 13.690,00
Administración		USD 24.415	USD 24.415	USD 27.927	USD 131.354
Logística	-	USD 3.185	USD 4.084	USD 5.244	USD 16.797
Depreciación	3	USD 380	USD 380	USD 380	USD 2.662
Marketing		USD 20.488	USD 20.488	USD 20.488	USD 117.073
Total Gastos Operativos		USD 49.599	USD 51.222	USD 57.366	USD 289.044
Utilidad Operativa (EBIT)		USD 3.678	USD 36.473	USD 100.343	USD 63.658
Impuesto a las Ganancias	30%	USD 1.103	USD 10.942	USD 30.103	USD 19.097
Utilidad Neta		USD 4.781	USD 47.415	USD 130.447	USD 82.756
CAPEX		USD 0	USD 0	USD 0	USD 13.690
FREE CASH FLOW		USD 5.161	USD 47.795	USD 130.827	USD 71.728

13. Bibliografía

Reglas APA

- Lee, Kwang-Ho, & Kim, DongHee. (2019). A peer-to-peer (P2P) platform business model: The case of Airbnb. *Service Business*, 13(4), 647-669.
- Alonso, G., & Arébalos, A. (2009). *La revolución horizontal : El poder de la comunicación en manos de la gente / Gonzalo Alonso, Alberto Arébalos ; [prólogo de Vint Cerf].* (1a ed.). Buenos Aires: Ediciones B.
- ShiSh Shridhar, & Noah Herschman. (2017). How AR/VR Can Create A 'Wow' Experience At Retail. *TWICE*, 32(17), 14.
- Tariq, A. (2020, 23 septiembre). La experiencia del cliente determinará el éxito de tu empresa. <https://www.entrepreneur.com/article/356612>.
- Mercado Libre. (2021). Tendencias del e-commerce. <https://www.mercadoads.com/insights/tendencias-ecommerce-21>
- Deloitte. (2021). 2021 Global marketing trends. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends.html>
- CACE & Kantar. (2021). Los argentinos y el e-commerce ¿Cómo compramos y vendemos online? <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- ecommerceDB & Statista. (2021). eCommerce en argentina 2020. <https://ecommercedb.com/en/markets/ar/all>
- Gobierno de la Nación. (2020). Ministerio de desarrollo productivo. [Argentina.gob.ar/produccion. https://www.argentina.gob.ar/produccion](https://www.argentina.gob.ar/produccion)
- Gobierno de la Nación. (2021). PAC - Emprendedores para la innovación. [Argentina.gob.ar. https://www.argentina.gob.ar/acceder-pac-emprendedores-innovacion](https://www.argentina.gob.ar/acceder-pac-emprendedores-innovacion)
- Gobierno de la Nación. (2021a). Conseguir financiamiento a través de una aceleradora. [Argentina.gob.ar. https://www.argentina.gob.ar/conseguir-financiamiento-traves-de-una-aceleradora](https://www.argentina.gob.ar/conseguir-financiamiento-traves-de-una-aceleradora)
- Gobierno de la Nación. (2021a). Conseguir financiamiento a través de un fondo de capital emprendedor. [Argentina.gob.ar. https://www.argentina.gob.ar/conseguir-financiamiento-traves-de-un-fondo-de-capital-emprendedor](https://www.argentina.gob.ar/conseguir-financiamiento-traves-de-un-fondo-de-capital-emprendedor)
- Gobierno de la Nación. (2021a). Acceder a escalar emprendedores/as. [Argentina.gob.ar. https://www.argentina.gob.ar/acceder-a-escalar-emprendedores](https://www.argentina.gob.ar/acceder-a-escalar-emprendedores)

- Gobierno de la Nación. (2021e). Solicitar créditos para inversión productiva. Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/solicitar-creditos-para-inversion-productiva#:~:text=Empresas%20unipersonales%2C%20cooperativas%2C%20sociedades%20an%C3%B3nimas,doce%20meses%20de%20ventas%20comprobables.>
- Gobierno de la Nación. (2021e). Plan Argentina 4.0. Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/produccion/planargentina40>
- Gobierno de la Nación. (2021f). Red para emprender. Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/produccion/red-para-emprender>
- Gobierno de la Nación. (2017, 31 agosto). SAS: Sociedad por Acciones Simplificada. Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/sas-sociedad-por-acciones-simplificada>
- Gobierno de la Nación. (2017a). Soy emprendedor. Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/tema/emprender/soy-emprendedor>
- INDEC. (2021). Índices y variaciones porcentuales mensuales e interanuales según principales aperturas de la canasta. 12/2016 - 04/2021. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>
- INDEC. (2021b). Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>
- INDEC. (2021a). Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>
- INDEC. (2021b). Accesos a internet. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>
- INDEC. (2021). Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_09_21324DD61468.pdf
- GreenPeace. (2021, 2 enero). Greenpeace sobre la presentación de Argentina para mitigar la emergencia climática. Greenpeace.org. <https://www.greenpeace.org/argentina/story/issues/oceanos/greenpeace-sobre-la-presentacion-de-argentina-para-mitigar-la-emergencia-climatica/>
- GreenPeace. (2020, 26 diciembre). Huella de carbono: Aprende a calcular tu impacto ambiental. Greenpeace.org. <https://www.greenpeace.org/mexico/blog/9386/huella-de-carbono/>

- ¿Por qué el negocio online resulta ser más ecológico que el negocio tradicional? (2018, 25 febrero). Ecolisima.com. <http://ecolisima.com/negocio-online-resulta-mas-ecologico-negocio-tradicional/>
- Gobierno de la Nación. (2021d). Ley 25326: Principios generales relativos a la protección de datos. Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25326-64790>
- Gobierno de la Nación. (2000, 4 octubre). Protección de los datos personales. Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25326-64790/texto>
- iProfesional. (2020, 9 noviembre). Inesperado: ¿cuál fue la categoría que la rompió en el Cybermonday gracias a la pandemia y al Ahora 12? Iprofesional.com. <https://www.iprofesional.com/economia/327240-cual-fue-la-categoria-que-la-rompio-en-el-cybermonday>
- Crecen los pagos digitales, pero también los fraudes: cómo se pueden evitar usando tecnología. (2021, 11 octubre). iProUP. <https://www.iproup.com/economia-digital/24939-pagos-digitales-como-la-tecnologia-evita-estafas>
- Oyarzun, R. (2021, 25 agosto). Seguridad en los pagos: Uno de los grandes desafíos de la era digital. Infobae. <https://www.infobae.com/opinion/2021/08/25/seguridad-en-los-pagos-uno-de-los-grandes-desafios-de-la-era-digital/>
- Delgadod, A. (2021, 30 octubre). Live commerce. Llega a España la tendencia para el comercio electrónico que arrasa en China. Emprendedores. <https://www.emprendedores.es/gestion/live-commerce-the-jump/>
- Castellanos, P., & Vera, A. (2021, noviembre). Temporada de descuentos: 5 aprendizajes sobre los comportamientos de compra. Think With Google. <https://bit.ly/3JgOuLx>
- Walker, S. (2021, octubre). Cómo la tendencia por lo local está impulsando el compromiso de las marcas con los consumidores. Think With Google. <https://bit.ly/3EsFH5E>
- SAIMO. (2020, junio). El NSE en tiempos de pandemia. <https://www.saimo.org.ar/archivos/2021/el-nse-en-tiempos-de-pandemia.pdf>
- Dolabjian, C. (2021, 1 octubre). Clase media. La odisea de los que caen en la pirámide y se aferran a una esperanza. La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-clase-media-odisea-de-los-que-caen-en-la-piramide-y-se-aferran-a-una-esperanza-nid01102021/>

- Gobierno Argentina. (2021). Población estimada Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 (INDEC). Argentina.gob. <https://www.argentina.gob.ar/pais/poblacion/proyecciones>
- IDESA. (2021, 25 noviembre). 1 de cada 3 personas de clase media en realidad es pobre. <https://idesa.org/1-de-cada-3-personas-de-clase-media-en-realidad-es-pobre/>
- Cronista, & Narosky, S. (2021, 5 enero). Industria maderera:Cuál fue la estrategia de las pymes para salir fortalecidas en 2020. Cronista. <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/Industria-maderera-cual-fue-la-estrategia-de-la-pymes-para-salir-fortalecidas-en-2020-20210105-0002.html>
- El País. (2021, 27 octubre). Una de cada dos familias afectadas económicamente por la covid ha mantenido o aumentado sus ahorros. <https://elpais.com/economia/2021-10-27/una-de-cada-dos-familias-afectadas-economicamente-por-la-covid-ha-mantenido-o-aumentado-sus-ahorros.html>
- Mercado Libre. (2020). Historia de Mercado Libre: nuestros primeros pasos, nuestro recorrido. <https://www.mercadolibre.com.ar/institucional/somos/historia-de-mercado-libre>
- Mercado Libre cotiza a USD 90.000 millones y es la empresa más valiosa de América Latina. (2021, 20 septiembre). Infobae. <https://www.infobae.com/economia/2021/09/21/mercado-libre-vale-usd-90000-millones-y-es-la-empresa-mas-grande-de-america-latina/>
- Statista. (2022). Distribution of leading e-commerce sites in Argentina between September 2020 and March 2021, by share of monthly visits. <https://www.statista.com/statistics/742185/retail-websites-argentina/>
- Mercado Libre. (2020). Ecosistema Mercado Libre: el valor de pensar todas las soluciones. <https://www.mercadolibre.com.ar/institucional/hacemos/ecosistema-mercado-libre>
- Statista. (2020, diciembre). E-commerce in Argentina. <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/study/57340/e-commerce-in-argentina/>
- Mercado Libre. (s. f.). Cargo por venta por categoría. Mercadolibre.com.ar. <https://www.mercadolibre.com.ar/landing/costos-venta-producto>
- Casals Alvarez, D. (2018, 20 noviembre). LAS DIEZ CLAVES PARA CONSEGUIR UNA FICHA DE PRODUCTO IDEAL. casalsonline.es. <https://casalsonline.es/blog/las-diez-claves-para-conseguir-una-ficha-de-producto-ideal/>

- B.V. (2021, 30 julio). Pasarela de pago: Qué es, cómo funciona, las mejores pasarelas comparadas. hostinger.com.ar. <https://www.hostinger.com.ar/tutoriales/pasarela-de-pago>
- PayPal. (2022, 16 mayo). Comisiones para comercios de PayPal. paypal.com/ar. https://www.paypal.com/ar/webapps/mpp/merchant-fees?locale.x=es_AR#comm-tran-fixed-fee-table
- Top 10 Home Decor Instagram Influencers In Argentina In 2021. (2021). Inbeat.co. <https://www.inbeat.co/top-influencers/instagram/home-decor/argentina/>
- Elle. (2018, 18 abril). 8 cuentas de instagram para amantes de la decoración. Elle.clarin.com. https://elle.clarin.com/deco/8-cuentas-instagram-amantes-decoracion_0_wk8oxwcy2i.html
- Product Hackers. (s. f.). Churn Rate. producthackers.com. <https://producthackers.com/es/diccionario-growth/churn-rate/#:~:text=Un%20buen%20ratio%20de%20churn,de%20la%20tipolog%C3%ADa%20de%20clientes.>
- Churn Rate. (s. f.). Startupeable.com. <https://startupeable.com/glosario/churn-rate/>
- I.L. (2017, 12 septiembre). IKEA Place, the retailer's first ARKit app, creates lifelike pictures of furniture in your home. Techcrunch.com. https://techcrunch.com/2017/09/12/ikea-place-the-retailers-first-arkit-app-creates-lifelike-pictures-of-furniture-in-your-home/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xILmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAJ9E2smMW5_IHjib4gyqBsgtX9EFiBRtYMYAy0x_8TDRbPdoLXgnX9xjLLday-FvL-CFCyZlyQ6Smvk-hlfFXRZZTO37n9I6TM0BftgTK3Wjvt6b2nRWJeG5vWE-CWmaMZkQ4ocJJC9XCbuwSFG6eOX4aYUn8uxoQ8MSvPbAxs-H
- Ensinck, M. G. (2019, 17 octubre). En los tiempos que corren, el celular manda: cuánto cuesta armar una app para sumar clientes y ganar en ventas. Iproup.com. <https://www.iproup.com/innovacion/8202-venta-por-celular-cuanto-sale-desarrollar-una-app-en-argentina>
- Pireddu, M. (2019, 31 mayo). ¿Cómo publicar tu aplicación en Google Play y en la App Store? goodbarber.com. <https://es.goodbarber.com/blog/como-publicar-tu-aplicacion-en-google-play-y-en-la-app-store-a647/>
- yeeply. (s. f.). ¿Cuánto cuesta crear una app? Yeeply.com. <https://www.yeeply.com/blog/cuanto-cuesta-crear-una-app/>

- INDEC. (2022, febrero). Índice de precios al consumidor (IPC). https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_22442CA948AA.pdf
- Facebook Ads study: Advertising on Facebook based on real data. (2018, 22 marzo). Metricool.com. <https://metricool.com/facebook-ads-study/>
- Shopify. (s. f.). Ways to accept payments in Argentina. Shopify.com. <https://www.shopify.com/payment-gateways/argentina>
- Carney, L. (2022, 15 marzo). Shopify vs Amazon: Which Platform Should You Use? Websitebuilderexpert.com. <https://www.websitebuilderexpert.com/ecommerce-website-builders/comparisons/shopify-vs-amazon/#:~:text=Although%20Amazon's%20Individual%20plan%20is,it%20easier%20to%20budget%20for.>
- Shopify. (s. f.-a). Set up your store, pick a plan later. Shopify.com. Recuperado 2022, de <https://www.shopify.com/pricing>
- Shopify. (s. f.-a). Comprar un dominio a través de Shopify. Help.shopify.com. Recuperado 2022, de <https://help.shopify.com/es/manual/domains/add-a-domain/buying-domains>
- Pireddu, M. (2019b, mayo 31). ¿Cómo publicar tu aplicación en Google Play y en la App Store? [Blog]. Goodbarber. <https://es.goodbarber.com/blog/como-publicar-tu-aplicacion-en-google-play-y-en-la-app-store-a647/>
- BitFab. (s. f.). Las 5 Mejores Apps Gratuitas para Escanear Objetos en 3D con tu Móvil. Bitfab.io. <https://bitfab.io/es/blog/escanear-3d-movil/#:~:text=Qlone%20es%20una%20aplicaci%C3%B3n%20tanto,puntos%20de%20tu%20objeto%203D.>
- iProfesional. (2022, 24 marzo). Cuánto cuesta una mudanza en Argentina 2022. iProfesional.com. <https://www.iprofesional.com/actualidad/359314-cuanto-cuesta-una-mudanza-en-argentina-2022>
- Topoequipos SA. (s. f.). ¿Qué es fotogrametría? topoequipos.com. <http://www.topoequipos.com/dem/que-es/terminologia/que-es-fotogrametria>
- von Übel, M. (2021, 19 noviembre). Los mejores programas de fotogrametría de 2021. all3dp.com. <https://all3dp.com/es/1/mejores-programas-fotogrametria/>
- Lucía, C. (2019, 19 septiembre). Los 10 mejores programas de fotogrametría. 3dnatives.com. <https://www.3dnatives.com/es/mejores-sofwareas-programas-fotogrametria-190920192/#!>