



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN LOGÍSTICA

PROYECTO DE GRADO

Creación de un Servicio web para ofrecer el mejor precio
en categorías de productos a consumidores virtuales

Alumno: Ing. Lucas G. Rojo

Tutor: Mgter. María Beatriz Ricci

Córdoba, junio de 2017

DEDICATORIA

A mi esposa Romina y a mis hijas Catalina y Josefina; tres pilares de mi vida,
sin los cuales nunca hubiese llegado a esta etapa.

AGRADECIMIENTOS

A María Beatriz Ricci que brindo su experiencia y profesionalismo como tutora de tesis, a Jorge Córdoba de Proyectos Logísticos I y Enrique Bianchi de Logística Comercial II que brindaron la base necesaria para este proyecto.

GLOSARIO DE PALABRAS

B/C: herramienta financiera que mide la relación entre los costos y beneficios asociados a un proyecto de inversión con el fin de evaluar su rentabilidad.

B2C: operaciones comerciales entre empresas y consumidores.

B2B: operaciones comerciales entre empresas.

C2C: operaciones comerciales entre consumidores.

Comercio electrónico: consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet.

Consumidor virtual: consumidor o usuario que hace compras a través de internet.

Cyber Monday: también conocido como “Ciberlunes”, es un día dedicado a las ofertas web.

Era de la información: nombre que recibe el período de la historia de la humanidad que va ligado a las tecnologías de la información y la comunicación.

FFO: herramienta que permite visualizar fácilmente la cantidad de dinero en efectivo que genera una empresa a través de sus operaciones y el ejercicio de su actividad.

Internet: red informática mundial formada por la conexión directa entre computadoras.

Market Share: (“participación de mercado” en inglés) indica el tamaño de la porción de mercado que una empresa tiene en un determinado segmento o en el volumen de ventas totales de un determinado producto.

Matriz BCG: metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa.

Página web: documento o información electrónica capaz de contener texto, sonido y vídeo, adaptada para la llamada www y que puede ser accedida mediante un navegador de internet.

Paradigma: indica un patrón, modelo, ejemplo o arquetipo. Alude a aspectos relevantes de una situación que pueden ser tomados como un ejemplo.

PRD: método de valoración de inversiones que determina el tiempo que una inversión tarda en recuperar el desembolso inicial.

Sitio web o plataforma web: colección de páginas web relacionadas y comunes a un mismo dominio de internet.

SOLVER: herramientas de análisis de Microsoft Excel que permite encontrar un valor óptimo (mínimo o máximo) para una fórmula en una celda, denominada la celda objetivo.

Tasa de descuento: medida financiera que se aplica para determinar el valor actual de un pago futuro.

TIR: herramienta utilizada como indicador de la rentabilidad de un proyecto, es uno de los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

VAN: procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

Web o www: sistema de distribución de documentos de hipertexto (texto, imágenes, videos) interconectados y accesibles vía Internet.

LISTADO DE SIMBOLOS Y CONVENCIONES

B/C: Beneficio / Costo.

B2C: Business to consumer.

B2B: Business to Business.

CACE: Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

C2C: Consumer to consumer.

FFF: Flujo de Fondo Financiero.

FFO: Flujo de Fondo Operativo.

INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

NEA: Nordeste Argentino.

NOA: Noroeste Argentino.

PRD: Periodo de Recupero Descontado.

TIR: Tasa Interna de Retorno.

VAN: Valor Actual Neto.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

Resumen

En la era de la información en la que cada día más personas utilizan internet para informarse, donde el crecimiento del comercio electrónico aumenta de manera significativa y cada vez más usuarios se animan a comprar en la web. En dicho entorno surgió el presente proyecto, iniciativa que permite a los consumidores encontrar el mejor precio de un producto en particular y a los comercios de electrodomésticos poder ampliar su mercado compitiendo en un ambiente seguro.

El principal objetivo es crear una plataforma web rentable e innovadora que sea atractiva y brinde interés y confianza tanto a consumidores como a empresas que deseen participar y utilizar la misma como sitio insignia para conseguir el mejor precio y ampliar el mercado respectivamente. Para ello se deberá determinar la viabilidad y definir las estrategias comerciales que permitan posicionar el sitio.

Considerando que el tema ha sido poco desarrollado y no se conocen servicios web con idénticas características, es lo que motiva a utilizar estudios o investigación exploratoria para el desarrollo del mismo. Relevar información existente sobre comparadores de precios e investigar sobre la necesidad de los consumidores en buscar información de productos en internet será la metodología de trabajo que permitirá preparar el terreno para el diseño buscado. En definitiva, lo que se busca con el estudio exploratorio es indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

Entre los principales resultados obtenidos se encuentra el de estudio de viabilidad económica y diferentes estrategias comerciales que permitirán el crecimiento y posicionamiento de la plataforma en el mercado. Haber investigado sobre las plataformas existentes permitió definir características únicas que son consideradas ventajas competitivas que ayudarán a satisfacer los objetivos definidos y dar respuesta al problema planteado.

Palabras clave

Comparadores de precios, comercio electrónico, consumidores virtuales, ventajas del comercio electrónico, compras online.

INDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
2.1 Enunciado del problema	5
2.1 Formulación del problema.....	6
3. OBJETIVOS	
3.1 Objetivo general.....	7
3.2 Objetivos específicos.....	7
4. ALCANCE	
4.1 Alcance del proyecto de grado	8
5. MARCO TEÓRICO	
5.1 Comercio electrónico	9
5.2 Consumidores virtuales	11
5.3 Comparadores de precios	20
5.4 Análisis de viabilidades	24
5.5 Pronóstico de ventas	29
5.6 Análisis del producto-mercado	32
5.7 Estrategias comerciales	47
5.8 Misión y visión	53
5.9 Conclusión y cierre del marco teórico	57
RELEVAMIENTO Y/O DIAGNÓSTICO	
6. ANÁLISIS DE VIABILIDADES	
6.1 Viabilidad comercial	60
6.2 Viabilidad técnica	66
6.3 Viabilidad institucional	67
6.4 Viabilidad económica – financiera	68
7. ANÁLISIS DE PRODUCTO-MERCADO	
7.1 Fuerzas competitivas de Porter	85
7.2 Ciclo de vida del producto-mercado	86
7.3 Análisis FODA	86
7.4 Ventajas competitivas	87

7.5 Situación competitiva	88
7.6 Matriz BCG	89
PROPUESTA	
8. DISEÑO DEL SITIO	
8.1 Flujograma del proceso	91
8.2 Pedido de cotización	91
8.3 Cuadro de precios comparativos.	92
8.4 Reglas de negocio	93
8.5 Reportes e indicadores de gestión	93
9. IDENTIDAD CORPORATIVA	
9.1 Marca, logo y eslogan	94
10. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS	
10.1 Misión, Visión y Valores	95
11. ESTRATEGIAS COMERCIALES	
11.1 Estrategia de inversión	96
11.2 Estrategia de diferenciación	96
11.3 Estrategia de crecimiento	98
11.4 Estrategia de participación	98
12. CONCLUSIONES.	99
13. BIBLIOGRAFÍA.	100
14. ANEXO	
14.1 Ejemplos de comparadores de precios.	105
14.2 Noticias sobre comparadores de precios	106

INDICE DE TABLAS, GRÁFICOS, MATRICES E IMÁGENES

TABLAS

- Tabla 5.1** Rango etario según nivel de participación, 19
- Tabla 5.2** Top 10 de las zonas geográficas con mayor participación, 19
- Tabla 5.3** Top 5 de las categorías que generaron más interés, 19
- Tabla 5.4** Comparadores en el mercado y sus características, 23
- Tabla 6.1** Ventas en comercios de electrodomésticos y artículos para el hogar, en millones de pesos corrientes. Provincia de Córdoba, 60
- Tabla 6.2** Factor de ajuste aplicado a las ventas, 61
- Tabla 6.3** Medias móviles simples, 62
- Tabla 6.4** Medias móviles ponderadas, 62
- Tabla 6.5** Medias móviles ponderadas con Solver, 63
- Tabla 6.6** Alisado exponencial simple con Solver, 63
- Tabla 6.7** Alisado exponencial ajustado por tendencia con Solver, 63
- Tabla 6.8** Desviación absoluta aplicada a cada uno de los modelos, 64
- Tabla 6.9** Estimación de las ventas utilizando el modelo de recta de tendencia, 65
- Tabla 6.10** Proveedores de desarrollo de software, 66
- Tabla 6.11** Resumen de las inversiones más importantes, 68
- Tabla 6.12** Costo Mano de Obra, 69
- Tabla 6.13** Datos considerados para el armado del FFO, 69
- Tabla 6.14** CFTA de créditos bancarios para pymes, 69
- Tabla 6.15** Parámetros para cada uno de los escenarios, 70
- Tabla 6.16** Cálculos de los ingresos finales a considerar en los flujos de fondo para el escenario pesimista, 72
- Tabla 6.17** Cálculos de los ingresos finales a considerar en los flujos de fondo para el escenario normal, 73
- Tabla 6.18** Cálculos de los ingresos finales a considerar en los flujos de fondo para el escenario optimista, 74
- Tabla 6.19** Criterios para la estabilización de las ventas estimadas, 75
- Tabla 6.20** Método del déficit acumulado máximo, 75
- Tabla 6.21** Resumen flujo de fondo operativo, 75
- Tabla 6.22** Flujo de fondo operativo - Escenario normal con 36 periodos, 76

- Tabla 6.23** Resumen de indicadores económicos para un horizonte de 24 meses, 77
- Tabla 6.24** Resumen de indicadores económicos para un horizonte de 36 meses, 77
- Tabla 6.25** Resumen análisis de sensibilidad para cada escenario, 78
- Tabla 6.26** Análisis de sensibilidad para escenario normal con un horizonte de 36 meses, 79
- Tabla 6.27** Análisis de riesgo, cálculo de la desviación estándar, 80
- Tabla 6.28** Condiciones crédito bancario, 82
- Tabla 6.29** Cuotas resultantes del crédito bancario, 82
- Tabla 6.30** Flujo de fondo financiero- Escenario normal con 36 periodos, 84
- Tabla 8.1** Pedido de cotización que recibe el comercio, 92
- Tabla 8.2** Cuadro de precios comparativos, 92
- Tabla 11.1** Características del proyecto que lo diferencian de los existentes, 96

GRÁFICOS

- Gráfico 6.1** Ventas en Córdoba en millones de pesos con datos de Tabla 6.1, 60
- Gráfico 6.2** Recta de tendencia de ventas mensuales, 64
- Gráfico 6.3** Gráfica de los indicadores económicos para un horizonte de 24 meses, 77
- Gráfico 6.4** Gráfica de los indicadores económicos para un horizonte de 36 meses, 78
- Gráfico 6.5** Áreas bajo la curva normal, 80
- Gráfico 6.6** Área resultante entre z y la media, 81
- Gráfico 7.1** Ciclo de vida del producto, 86

MATRICES

- Matriz 7.1** Matriz de la situación de la competencia, 88
- Matriz 7.2** Matriz BCG o de crecimiento-cuota de mercado, 89
- Matriz 11.1** Matriz que combina las estrategias de rentabilidad con la matriz BCG, 96
- Matriz 11.2** Matriz de Ansoff, 98

IMÁGENES

- Imagen 8.1** Flujograma del proceso propuesto, 91

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo comienza con el enunciado y la formulación del problema continuando con la definición de los objetivos y el alcance de proyecto.

A continuación, centrándonos en el problema, se trabaja vinculando de manera lógica y coherente los conceptos y proposiciones existentes en diversas fuentes de información para culminar con la elaboración del marco teórico; etapa fundamental que nos proporciona una visión sobre dónde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo de conocimiento en el cual nos “moveremos”.

El trabajo continua con la etapa de relevamiento/diagnóstico comenzando con el análisis de las distintas viabilidades, desde la comercial hasta la económica-financiera. En esta etapa de relevamiento también se investigó sobre el producto-mercado, desarrollando aspectos como el de ciclo de vida, ventajas competitivas esperadas, etc.

Se llega a la etapa de desarrollar la propuesta para satisfacer el objetivo planteado, se comienza con el diseño del sitio, pasando luego a definir la identidad corporativa junto a la misión, visión y valores esperados para el negocio. Por último se definen varias estrategias comerciales que permitirán posicionar y hacer crecer el proyecto.

Por último, se hace un cierre con las principales conclusiones del trabajo realizado, finalizando con la presentación de la bibliografía consultada y un anexo donde, entre otra información, se aprecia un comparador de precios existente destacando algunas de las diferencias respecto a la propuesta realizada.

Si bien se define claramente en el alcance, es oportuno aclarar que lo que se pretende es lograr una plataforma que sea un nexo entre consumidores y comercios de venta de electrodomésticos. En dicha plataforma el consumidor deberá indicar el producto exacto que desea adquirir y cada uno de los comercios participantes podrá informar su respectiva oferta.

También es oportuno aclarar que el sitio no es de e-commerce ya que la venta no se concreta a través de la página web sino que finalmente consumidor y comercio se comunicarán para coordinar la venta definitiva, en otras palabras, el sitio permitirá al consumidor encontrar el oferente con el precio más bajo para luego cerrar el proceso de ventas directamente con el comercio con las herramientas de facturación que entre ellos acuerden.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Enunciado del problema

Desde hace algunos años, y con un crecimiento sostenible, el comercio electrónico en Argentina está en auge, estudios como los realizados por la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) dan cuenta de ello. Por ejemplo un estudio presentado por dicha cámara el pasado mes de febrero afirma que el comercio electrónico solo en 2015 creció un 70,8 % respecto a 2014. Otros datos interesantes que brinda dicho estudio es que los compradores en línea en 2015 llegaron a representar el 77% de los usuarios de Internet, es decir, 17,7 millones de personas. Esto significa que 8 de cada 10 personas -con acceso- realizaron al menos una compra en esta modalidad, cifra que en 2014 apenas alcanzaba a 5 de cada 10 usuarios.

Por último, según los resultados del estudio, el comercio electrónico alcanzó en 2015 ventas por \$68.486 millones de pesos. El 79% de la facturación fue bajo la modalidad empresa a consumidor (Business to consumer o B2C), el 16% en operaciones entre consumidores (Consumer to consumer o C2C) y el 9% restante entre empresas (Business to Business o B2B).

Si bien el proyecto no incluirá e-commerce, con la anterior introducción se desea sentar precedencia sobre la importancia que los compradores están asignando a la búsqueda de bienes utilizando como herramienta “Internet”.

En cambio, el proyecto, estará netamente orientado a desarrollar una plataforma de comparación de precios por internet; con ello se busca que los consumidores encuentren el oferente con el precio más bajo del producto buscado.

De hecho estudios de la Consultora Nielsen (cómo cita la Cámara de Comercio Electrónico en su sitio web) hacen las siguientes afirmaciones:

- “Si bien un 70% de los argentinos considera que comprar online es conveniente, la mayoría utiliza la red principalmente para informarse”.
- “Es un hecho que a los argentinos en general les gusta estar informados, comparar precios y revisar que obtienen el mayor beneficio por su dinero, sin embargo el factor tiempo y conveniencia está haciendo que las compras en-línea cobren cada vez más importancia”
- Afirma que uno de los motivantes es “el ahorro de tiempo que experimentan y que pueden revisar las ofertas en múltiples sitios antes de elegir la mejor opción”

Entonces, para cumplir con el objetivo del proyecto, el estudio de los factores que motivan a un cliente a realizar la búsqueda de un producto por internet será uno de los temas de la investigación.

En el presente existen muchas tiendas y catálogos virtuales, prácticamente no quedan productos que no se puedan adquirir por internet, no obstante no se encuentran plataformas que permitan al consumidor virtual encontrar el mejor precio de una manera rápida, el procedimiento de búsqueda en internet es manual y conlleva un tiempo considerable al tener que comparar precios manualmente en distintos sitios web.

Navegando por la red se encontró el sitio www.buscapedomestico.com.ar, si bien el mismo también permitiría encontrar el precio más bajo de un electrodoméstico, las características del sitio distan bastante de las características del proyecto propuesto. Entre algunas de las diferencias se aprecia que el sitio de ejemplo trabaja solo con comercios de electrodomésticos que cuenten con sitios de ventas on-line, dejando afuera aquellos comercios que no cuentan con plataforma web. Otra diferencia es la publicidad que posee el sitio, la misma podría sesgar la decisión del consumidor a una marca o modelo en particular. Por último, y solo para nombrar otra diferencia, “buscapedomestico” cobra a los comercios para poder ofertar sus productos en el sitio, lo que naturalmente excluye a aquellos comercios que, por su estructura, no pueden afrontar el costo.

2.2 Formulación del problema

En virtud de lo anterior, el proyecto de investigación se orientará a responder el siguiente interrogante:

¿Cómo lograr una plataforma web rentable e innovadora que brinde interés y confianza tanto a consumidores virtuales que buscan encontrar el mejor precio de un producto en particular; como a empresas que deseen participar con sus productos por este medio?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Crear una plataforma web rentable e innovadora que brinde interés y confianza tanto a consumidores virtuales que buscan encontrar el mejor precio de un producto en particular; como a empresas que deseen participar con sus productos por este medio.

3.2 Objetivos Específicos

1. Determinar la viabilidad del proyecto
2. Diseñar un sitio web amigable, seguro y confiable
3. Desarrollar estrategias comerciales para el posicionamiento del sitio

4. ALCANCE

4.1 Alcance para el Proyecto de Grado

La plataforma web propuesta solo considerará aquellos comercios de electrodomésticos de la provincia de Córdoba; también se tendrá en cuenta solo a consumidores virtuales con domicilio en la provincia de Córdoba. La justificación del presente alcance radica en la necesidad de acotar la información histórica necesaria para los respectivos análisis de viabilidad.

La propuesta no incluye la transacción comercial del producto entre el comercio y el consumidor, solo es una plataforma nexo entre ambos participantes, tampoco incluye organizar ni intervenir en el envío del producto adquirido por el consumidor.

En resume, el alcance sería:

- Categoría de producto: electrodomésticos
- Mercado oferente: empresas de venta de electrodomésticos en la provincia de Córdoba
- Mercado consumidor: consumidores virtuales con domicilio en provincia de Córdoba
- Tecnología: plataforma web

5. MARCO TEÓRICO

5.1 Comercio electrónico

5.1.1 Historia y definición

Telot González y Betancourt Ávila (2008) hacen una interesante introducción en un artículo cuyo tema central es el comercio electrónico. “Internet, desde su surgimiento en 1983, se ubica como el medio de comunicación en masa más rápidamente difundido, en comparación con los demás medios. El servicio más importante que ofrece es el www (World Wide Web) que a través del protocolo HTTP (Hyper Text Transfer Protocol)” es la base fundamental para el desarrollo del comercio electrónico ya que facilita la comunicación de datos.

Betancourt Ávila (2006) menciona que “la Internet es un medio aprovechado por las organizaciones a fin de promocionar y vender sus productos y servicios, en lo que han aparecido problemas de diferentes tipos para el desarrollo del Comercio Electrónico, entre ellos la falta de descripciones y significados de los productos y servicios y, por otro lado, la heterogeneidad en las descripciones existentes de los productos y servicios.”

Según Salgado Febles (2005), se puede adoptar como definición la siguiente: El Comercio Electrónico consiste en las transacciones (procesos de venta y compra) entre un proveedor y su cliente que se canalizan a través de una red electrónica, como es el caso de Internet.

Según la Procuraduría Federal del Consumidor (2012), el comercio electrónico es definido por los estudios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) como el proceso de compra, venta o intercambio de bienes, servicios e información a través de las redes de comunicación.

Merino (2015) aclara que el objetivo final del e-commerce es cerrar la operación electrónicamente con el pago (y en algunos casos con la entrega), siendo estos procesos realizados por Internet. Sin esta transacción no podríamos hablar de e-commerce.

5.1.2 Estadística y crecimiento

Desde hace algunos años, y con un crecimiento sostenible, el comercio electrónico en Argentina está en auge, estudios como los realizados por la CACE (2016) (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) dan cuenta de ello. Por ejemplo un estudio pre-

sentado por dicha cámara el pasado mes de febrero afirma que el comercio electrónico solo en 2015 creció un 70,8 % respecto a 2014. Otros datos interesantes que brinda dicho estudio es que, los comparadores en línea, en 2015 llegaron a representar el 77% de los usuarios de Internet, es decir, 17,7 millones de personas. Esto significa que 8 de cada 10 personas -con acceso- realizaron al menos una compra en esta modalidad, cifra que en 2014 apenas alcanzaba a 5 de cada 10 usuarios.

Por último, según los resultados del estudio, el comercio electrónico alcanzó en 2015 ventas por \$68.486 millones de pesos. El 79% de la facturación fue bajo la modalidad empresa a consumidor (Business to consumer o B2C), el 16% en operaciones entre consumidores (Consumer to consumer o C2C) y el 9% restante entre empresas (Business to Business o B2B).

Entre los rubros que más facturaron en 2015 está el de Electrodomésticos con \$3.284 millones de pesos y un crecimiento porcentual del 71,9%.

Al explicar las razones del crecimiento el informe resalta el aumento del número de usuarios de internet, pasando de 7,6 millones de usuarios en 2004 a 34,5 millones a fines de 2015. También la comodidad y precios son las razones para volcarse al comercio electrónico.

Otro dato importante es que nueve de cada diez personas buscaron ofertas y compararon precios en línea antes de tomar su decisión de compra. En tanto, cuatro de cada 10 compradores buscaron y compararon precios online, en sus compras offline (tiendas físicas).

Por último cabe destacar que las zonas geográficas con mayor participación en la facturación en e-commerce fueron: Ciudad de Buenos Aires (47%); Gran Buenos Aires (21%); Centro (10%); NEA y Litoral (8%); NOA (5%); Patagonia (5%); Cuyo (4%).

Frente a este escenario, aún quedan por delante algunos desafíos claves. Para comprender esto, es necesario repasar cómo está compuesto el sector: con una población total de casi 45 millones de argentinos, según la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico), 35 millones de personas usan Internet, pero sólo 15 millones realizan compras online.

En este marco, la discusión actual pasaría por tres ejes sobre los cuales se puede seguir creciendo:

- Acceso a Internet. Hoy el 80% de la población argentina es usuaria de Internet, si bien este número puede crecer unos puntos más, el desarrollo de la industria está centrada en los dos puntos siguientes.
- Primera experiencia de compra online. Según datos del último Hot Sale, en mayo de este año, el 11% del total de compradores realizó su primera transacción online. En este punto hay más oportunidades de mejora, ya que si bien mucha gente consume Internet (80%), sólo la mitad ha comprado en sitios de e-commerce.
- Frecuencia de compra. Actualmente el 58% de los compradores realizan por lo menos una compra por mes. La pregunta de cualquier vendedor es ¿cómo incrementar esa frecuencia? Eventos como Cyber Monday vienen a potenciar este aspecto, ya que el nivel de ofertas y opciones favorece la periodicidad de compra.

5.2 Consumidores virtuales

5.2.1 Comportamiento de los consumidores virtuales

Instituto Tecnológico de San Luis Potosí (2014) señala que: en materia de comercio electrónico, un comprador online es aquel consumidor o usuario que hace compras a través de internet. En el mundo online, un comprador requiere de información y servicio siempre excelente y en cualquier momento en que lo requieran. Si se falla al momento de involucrarlos, responder a sus dudas o satisfacer sus expectativas, se habrán ido para siempre.

La naturaleza del proceso de compra es totalmente distinta, entre sus características por parte del consumidor se tiene:

- Mayor tamaño de mercado
- Cantidad y Calidad de la Información disponible
- Reducción de costes y tiempo empleado
- Alternativas a considerar

Hay un detalle importante que se debe tener en cuenta en el comportamiento de los consumidores online: son infieles. El hecho de que Internet sea transparente e inmediato no significa que los clientes dejen de ser leales a sus marcas o productos favoritos, pero es fácil que cambien con sólo un clic. Al final, tomarán la mejor decisión para ellos, sin importar cuánto tiempo lleven usando tu producto o servicio.

Conocer y tener en cuenta estas características es esencial para desarrollar una estrategia adecuada de atracción de clientes por los distintos medios que Internet nos ofrece.

En concordancia con lo anterior; Matute (2012) dice respecto a la necesidad de los negocios virtuales de conocer a los consumidores: “urgencia de ir rápido, de innovar, de ponerse cerca de los consumidores, de saber lo que dicen y, si es posible, lo que piensan.

Todo ello ayuda a conocerlos mejor y, por lo tanto, a ser más competitivos para ganar la batalla que se libra cada día en el mundo de los negocios por Internet.

Los negocios buscan cada día conocer mejor a su target, integrando las diferentes herramientas de investigación de mercado para idear y elaborar una página web más amigable, que sea informativa e interactiva (Web 2.0) para el logro de una comunicación más cercana e inmediata con el consumidor. La construcción de la página web que será la cara para los consumidores no es un punto de poca importancia dentro del comercio electrónico, pues es el portal de acceso y comunicación con el consumidor y debe tener enlaces de fácil comprensión, informativos, claros y útiles. Así como la presentación del portal es importante, también lo es la manera de interactuar con el consumidor, quien se encuentra en un proceso de integración con otros consumidores para formar círculos sociales y, en consecuencia, redes sociales. En este punto cobra importancia todo lo referido a los medios sociales (social media) para la segmentación del target objetivo”.

Otro análisis sobre los consumidores virtuales lo ha realizado Aceves (2007): Con el surgimiento de internet el comportamiento del consumidor se ha transformado. Los consumidores de hoy tienen básicamente dos personalidades: la real y la virtual; y según la situación utilizan una, otra, o combinan las dos. Actualmente, los mayores éxitos de productos y servicios en línea ocurren no sólo por el uso eficiente de las tecnologías de información, sino por la correcta lectura que una empresa puede hacer de la personalidad del consumidor virtual.

Aceves (2007) define las siguientes situaciones relevantes que hacen a los negocios pensar en los consumidores virtuales:

- Cada vez hay más acceso a las tecnologías de información y a internet. A diferencia de la década pasada, tanto la computadora como los recursos de la web son parte de la vida cotidiana. No sólo el costo de ambas ha disminuido, sino que la facilidad de uso ha cambiado las expectativas de los consumidores.

- Cada vez hay menor necesidad de intermediarios. Hoy, a través de la web, podemos hojear un libro, escuchar una canción, ver una película o comprar un boleto de avión por nosotros mismos, en la mayoría de los casos sin tener que trasladarnos o pagar alguna comisión.
- En la web las personas tienen acceso a las respuestas necesarias para tomar una decisión. El consumidor virtual sabe que cuenta con blogs, foros, opiniones y en general información en línea que le ayude antes de adquirir algo.
- El mercado en línea quiere vendedores que le inspiren confianza. Una sola marca virtual puede cambiar muchas cosas. Si vemos la marca Google, Apple o Amazon en algún producto o servicio, nos viene a la mente un gran respaldo tecnológico y mediático; esto nos hará susceptibles a usar o comprar algo con una marca conocida.
- A la gente le gusta que le ayuden a conocer un producto o servicio por muy complejo que éste sea. Hoy no necesitamos grandes manuales, todo es interactivo, en lugar de leer mucha documentación podemos acceder a una animación o simulación en línea donde nos queda claro cómo funciona algo.
- Hay necesidad de mayor enfoque hacia el usuario y el proceso. Podemos tener un buen producto, pero si al momento que el consumidor entra a un sitio web no entiende cómo comprarlo no lo hará. Por otro lado, si después de comprar el producto las actividades de apoyo (mensajería, servicios de pago en línea) fallan, entonces la gente dirá que todo el negocio no funciona. Por el contrario, si todo el proceso es satisfactorio, entonces el usuario hará mercadotecnia viral involucrando a más gente.

Por último concluye: “es un hecho que satisfacer al consumidor virtual puede ser más complicado de lo que parece. Sin embargo, si una organización es capaz de implementar las estrategias electrónicas adecuadas para conocer y llegar a este tipo de consumidores, entonces empezará a gozar de beneficios que serán exponenciales en la nueva economía

Romero (2005) menciona información interesante del consumidor virtual, por ejemplo enumera las ventajas de dicho consumidor:

- Conveniencia y comodidad por la posibilidad de efectuar la compra desde cualquier lugar y en cualquier momento, así como por la entrega del pedido en su domicilio

- Ahorro de tiempo, desplazamientos, esfuerzos y molestias
 - Múltiples opciones de búsqueda y obtención de información relevante para la decisión de la compra
 - Facilidad para evaluar ofertas y efectuar comparaciones
 - Posibilidad de acceder a un mercado global en continuo crecimiento de oferta de productos, en especial, los que no son adquiridos fácilmente de forma local
 - Entorno atractivo de navegación interactuando con elementos multimedia, lo cual le produce una sensación de entretenimiento
 - Ausencia de presiones e influencias del vendedor personal, que produce intimidad durante el proceso de compra
 - Posibilidad de conseguir precios más bajos en determinados productos y marcas
- También analiza la valoración realizada por los consumidores virtuales respecto de

las variables o atributos en línea llegando a las siguientes:

1. Selección de productos: gran parte de los consumidores en línea mencionan esta selección como una razón importante para comprar en este medio. Aquí influyen, por ejemplo, la distancia a los establecimientos de compra, en cuyo caso los individuos consideran Internet como una vía de acceso a los productos preferidos por ellos –sin tener en cuenta su lejanía a los establecimientos minoristas.
2. Accesibilidad y conveniencia: la disponibilidad de los sitios web durante 24 horas al día y 7 días a la semana, y sobre todo no tener que esperar telefónicamente el lugar y momento para realizar un pedido, han hecho de los sitios web un verdadero atractivo para muchos consumidores. Algunos de ellos condicionados por sus propias limitaciones de tiempo o por la distancia de su domicilio respecto a los grandes establecimientos.
3. Facilidad de uso y diseño de la propia página web: en este ámbito se considera extremadamente importante la sencillez de uso de las diferentes páginas web.
4. Precio y comparadores de precios: al igual que en el caso de la compra tradicional, el precio influye significativamente en la compra en línea. Muchos consumidores realizan comparaciones de precios entre establecimientos virtuales y tradicionales, algunos de los cuales sólo compran en

establecimientos en línea si realmente hay una diferencia sustancial en el precio.

5. Personalización apropiada: en este ámbito, los consumidores muestran grandes diferencias en cuanto al término de personalizar su navegación. Tal y como se ha expresado previamente, cuestiones relativas a la privacidad de los datos y la propia intimidad en la navegación confieren a este aspecto un carácter cuasi íntimo, en el sentido de mantener el habitual anonimato del comprador.
6. Otros factores: como por ejemplo, posibilidades de devolución de productos, socialización en la compra, etc.

Algunos estudios tratan de identificar cómo el diseño del sitio web afecta el comportamiento del consumidor virtual. Por ejemplo, Lorenzo Romero (2006) menciona a Lohse y Spiller (1998a, 1999) que elaboraron un estudio en el que observaron que el diseño del sitio web afectaba de manera significativa sobre el volumen de tráfico y la cifra de ventas. En esta línea, Mandel y Johnson (1999) explican que el diseño de la página puede afectar a las percepciones y actitudes del consumidor, y en consecuencia, influir sobre su proceso de compra. Levy y Weitz (1995) proponen que para lograr la atracción a los consumidores, el comerciante web debe recoger información sobre las otras alternativas que el consumidor puede elegir, las características o beneficios considerados por los consumidores cuando evalúan y eligen su tienda, las evaluaciones que cada consumidor tiene sobre los resultados de cada una de las tiendas y la importancia que muestran los consumidores a todas y cada una de las características de la tienda.

5.2.2 Factores internos y externos

En el sitio “dani-sn” (2011) aclara que en la decisión de compra, además de la opinión del consumidor influyen una serie de factores, que podemos clasificar en factores internos y externos.

En cuanto al ambiente externo, este se compone de seis factores:

- **Cultura.** Abarca conocimientos, creencias, costumbres y hábitos adquiridos en una sociedad. Es el fundamento de muchos valores del consumidor y un factor muy importante en la toma de la decisión. Los responsables de marketing lo saben, y por ello tienen en cuenta la zona geográfica en la que va a ser ofrecido el producto, la edad de los clientes a los que va destinado, el sexo etc. Esto se

podría ejemplificar con los colores; nuestra cultura nos dice que el color blanco es señal de pureza, limpieza, y el negro es un color de luto, triste apagado.

- Subcultura. Hay segmentos de determinadas culturas que tienen valores, costumbres y otras formas de conducta propia en ellos y que los distinguen de otros segmentos de la misma cultura. Un ejemplo claro de esta influencia es la relación entre el tipo de música que escuchas o el ambiente en el que te mueves con la forma de vestir, como la ropa ancha con la música rap etc.
- Estratificación social. En todas las sociedades hay diferentes clases sociales. Los que entran en una determinada clase social tienden a compartir valores, formas de comportamiento, hábitos, deseos y eso repercute fuertemente en los consumidores, en los lugares donde prefieren hacer sus compras, los productos que comprar. Una persona que se mueva en ambientes económicos altos, si se compra un coche va a ir a por marcas premium, va a comprar perfumes caros y en general va a tirar hacia marcas más conocidas que a un Hacendado "cualquiera".
- Grupo social. Estos grupos hacen muchas funciones, una de ellas es la influencia que los miembros pueden ejercer sobre el resto del grupo. En otras palabras, este tipo de influencia es la que ejercen los amigos principalmente. Los amigos contribuyen a convencer y a orientar los valores de un individuo, es decir, a tomar una decisión u otra. Es un factor muy importante a tener en cuenta.
- Familia. Es una influencia muy grande la que hay por su parte. Muchas veces la decisión acaba tornándose en una decisión conjunta más que individual, por la situación económica en ese momento, la experiencia de personas más adultas etc. Otro aspecto de la influencia familiar en el comportamiento del consumidor es la etapa del ciclo de vida en el que se encuentre: recién casados, matrimonio con hijos; que incidirá en el tipo de productos que se compren.
- Factores personales. Esto se denomina a la influencia que se pueda tener en función de la información que hayas recibido del producto, de quién la hayas recibido, cómo es esa información, qué importancia le das a esa persona que te ha proporcionado la información, que experiencia tienes tú con ese producto o esa marca en concreto etc. Por ejemplo puede salir un producto al mercado que

te atraiga pero que sea de una marca con la que hayas tenido malas experiencias y eso te ayuda a tomar la decisión, para bien o para mal.

En cuanto al ambiente interno, el aporte de Fabra (2015) nos dice que es fácilmente deducible que no todos consumimos de la misma forma, debido a una amplia cantidad de variables, ya sea porque no tenemos los mismos gustos, la misma renta o la misma edad. En cualquier caso, a pesar de lo diferente que somos unas personas de otras, existen productos para casi todos los gustos y necesidades.

Para que estos productos puedan existir, es necesario que las empresas estudien detenidamente qué factores influyen en el comportamiento del consumidor. En este sentido existen factores internos y externos, respecto a los internos, Fabre explica que corresponden a características individuales e internas al propio individuo y a su experiencia y situación personal, sin las influencias del mundo exterior. Dichos factores se agrupan en los cuatro siguientes:

- **Motivación:** el consumidor debe de poseer una predisposición y por tanto una motivación para obtener aquel producto que puede satisfacer sus necesidades, y dado que tenemos distintas necesidades, también tendremos distintas motivaciones.
- **Percepción:** todas las personas recibimos continuamente estímulos desde el exterior, pero un mismo estímulo es percibido de manera distinta por cada persona. Por lo tanto, la forma de percibir por nuestros sentidos aquello que nos rodea determinará nuestras preferencias.
- **Experiencia:** en función de las experiencias que hayamos tenido anteriormente con alguna marca o algún producto concreto, decidiremos si es conveniente repetir, creando un hábito o probar algo nuevo tras una mala experiencia.
- **Características demográficas y socioeconómicas:** claro está que no podremos acceder a los mismos productos si nuestra renta es baja o si es muy alta, al igual que no demandaremos los mismos productos si tenemos 15 años que 85. Por otra parte, siempre condicionará nuestra decisión otros factores como nuestros intereses o actividades habituales.

5.2.3 Perfil del consumidor online argentino

CACE (2015) realizó un relevamiento e informe sobre el perfil del consumidor online argentino, para ello se basó en información recolectada en el hot sale de mayo 2015.

“Comprar hoy en Internet se volvió muy fácil para los argentinos. Esto es algo que se ve reflejado en los crecientes niveles de participación de las personas, sin importar sexo, edad o ubicación geográfica. Estos datos que compartimos, los consideramos fundamentales para las más de 240 marcas líderes que participarán del CyberMonday y para la industria en general, porque podemos conocer en profundidad los gustos y las preferencias de la demanda, y satisfacerlas, ofreciendo más y mejores descuentos en los miles de productos que tendremos disponibles”, asegura Gustavo Sambucetti, Presidente de CACE

A continuación el perfil del consumidor online argentino según el informe de la CACE (2015); algunos datos se presentan en tablas:

Género

- Mujeres: Ellas fueron las más interesadas, siendo el 56,7% del total.
- Hombres: Ellos representan al 43,3% de los usuarios que participaron.

Tipo de dispositivo elegido:

- El 55,9% accedieron desde computadoras de escritorio y/o notebooks.
- Smartphones: El 37,9% lo hicieron desde teléfonos inteligentes.
- Tablets: El 6,2% restante desde tabletas y Ipads.
- Los más jóvenes optaron por el celular

Una tendencia interesante que advertimos es que la brecha entre quienes utilizan PC y Notebooks y quienes prefieren el Smartphone disminuyó como nunca antes en la historia del comercio electrónico.

Como es de suponer, quienes tienen entre 18 y 24 años, fueron en promedio quienes más eligieron el celular para buscar productos de su preferencia durante el último Hot Sale. La diferencia entre uno y otro dispositivo fue apenas de 20 mil visitas.

Tabla 5.1 Rango etario según nivel de participación

Grupo	Categoría	Participación
A	25-34 años	39,80%
B	34-44 años	21,20%
C	18-24 años	19,20%
D	45-54 años	10,00%
E	55-64 años	6,70%
F	65 + años	3,10%

Fuente: CACE

Tabla 5.2 Top 10 de las zonas geográficas con mayor participación

Ranking	Zona geografía	Participación
1	Capital y Gran Buenos Aires	56,10%
2	Córdoba	11,70%
3	Rosario	8,30%
4	Mendoza	4,80%
5	San Miguel de Tucumán	3,30%
6	La Plata	3,20%
7	Mar del Plata	3%
8	Bahía Blanca	2,80%
9	Neuquén	2,20%
10	Otras/acumulado	4,60%

Fuente: CACE

Tabla 5.3 Top 5 de las categorías que generaron más interés

Ranking	Categoría	Participación
1	Indumentaria y Calzado	23,00%
2	Electro y Tecno	19,00%
3	Muebles, Deco y Hogar	13,00%
4	Deportes y Fitness	11,00%
5	Viajes	9,00%

Fuente: CACE

¿Qué miran los usuarios? ¿Cuáles son los diferenciales que hacen que un producto se venda más que otro en el e-commerce? De acuerdo a datos de CACE, 8 de cada 10 argentinos consideran a la financiación en cuotas con tarjeta de crédito, como una de las cosas más importantes al momento de concretar una compra. En promedio, 6 de cada 8 compras realizadas fueron financiadas.

¿Cuáles fueron los resultados comerciales?

- Los productos más vendidos (unidades) fueron: Calzado (79.000), Electrodomésticos (21.000) y Celulares (16.700); seguidos por Indumentaria, Paquetes turísticos y TV.
- Las empresas participantes recibieron 890.000 mil órdenes de compra.
- Se facturó un total de \$1.250 millones (IVA incluido).
- 2.4 millones de internautas visitaron la página web oficial del evento.
- Se registraron más de 37 millones de visitas en los sitios de las empresas participantes.
- En promedio, algunas de las empresas vendieron en 1 día lo que venden generalmente en un mes.

5.3 Comparadores de precios

5.3.1 Definición y características

Wikipedia (2016) explica: en Internet, un sitio de comparación de precios (también conocido como servicio de comparación de precios o buscador de precios) es un sitio que permite a los usuarios encontrar varios precios de diferentes tiendas, para un mismo artículo. Estos sitios no venden directamente los artículos, simplemente funcionan como un vínculo entre compradores y tiendas. Los primeros sitios de comparación de precios aparecieron en Estados Unidos y el Reino Unido hacia finales de la década de los 90s, cuando los desarrollos tecnológicos lo hicieron un negocio posible y rentable.

Ccm (2014a) en uno de sus artículos define a un comparador de precio como una herramienta online que permite comparar los precios en Internet. El usuario solicita una comparación que genera una respuesta bajo la forma de una lista que compara el precio de venta de un producto en diferentes sitios web. Satisface el interés inmediato del comprador que es encontrar el precio más competitivo.

En otros de los artículos, Ccm (2014b) lo define como un servicio online, que, a partir de una búsqueda de precios de un producto o un servicio (libro, CD, PC, TV, etc.), va a establecer una lista de los comerciantes que ofrecen este producto. Encontrará en comparadores de precios las condiciones de ventas (entrega, pago, existencias) pero también el enlace del sitio web de la tienda online.

Sin embargo, hay que tener cuidado con los comparadores de precios que son socios de ciertos e-comerciantes. Estos comparadores de precios ponen por delante las ofertas de sus socios y no forzosamente las más ventajosas.

En cuanto a sus características Wikipedia (2016) menciona que los comparadores de precios permiten simplificar la vida de los usuarios al permitir comparar en pocos minutos precios de un producto, a la vez que permiten valorar otros posiblemente desconocidos para el consumidor y que puedan adaptarse mejor a las necesidades de este. Mediante el uso de sitios de comparación de precios online se pueden realizar compras inteligentes valorando diversas opciones y productos.

La tendencia del mercado hacia el uso de internet como canal globalizado ha permitido que los consumidores demanden cada vez más este tipo de productos.

La ventaja que aportan los sitios de comparación de precios es la de poder valorar varias opciones en un corto espacio de tiempo. Permiten encontrar el precio más bajo del producto o servicio demandado, teniendo en cuenta que según estadísticas para más del 60% de los consumidores el precio es el factor decisivo para decidirse por sus compras en internet.

Sarriés (2014) comenta en su publicación que la creciente proliferación de las compras por Internet ha ocasionado que se multipliquen las webs y marcas que venden todo tipo de productos y servicios. Ya es posible no solo comprar cualquier cosa a través de la red, sino que la variedad de productos y modelos es mayor que en ningún centro comercial. El problema, encontrar tiempo para bucear en este océano de marcas y plataformas distintas. Es aquí donde entran en juego los comparadores, que surgieron en España hace apenas un lustro y viven actualmente un auge, con nuevas plataformas emergiendo mes a mes. Básicamente, los comparadores permiten ver de forma sintética las cualidades, precios y características de un producto o servicio determinado. Además, en ocasiones los propios comparadores permiten efectuar la compra desde la propia web.

Aunque las ventajas de poder comparar de forma rápida y cómoda tantos productos y servicios hacen de estas webs una herramienta muy útil, no es recomendable encomendarse a ellas sin valorar otras opciones. Por ejemplo, si no tenemos claro qué producto o servicio se adapta mejor a nuestras necesidades, puede ser conveniente acudir a un establecimiento físico donde nos asesore un experto.

El problema es que casi todos los comparadores presumen de ser independientes, pero a la vez trabajan con un número concreto de compañías, lo que conlleva que excluyen a otras, por muy buenas que sean sus ofertas. Los resultados de los grandes comparadores comerciales no suelen mostrar el mejor precio, que sí refleja la propia web de la entidad que lo oferta.

5.3.2 Tecnología

Wikipedia (2016) menciona dos posibles tecnologías utilizadas por los comparadores de precios. Una es obteniendo datos directamente de las tiendas. Aquellas tiendas que desean publicar sus productos en el sitio, proporcionan sus listados de productos y precios que son entonces analizados e ingresados a la base de datos del sitio. Otra opción es utilizar un web crawler (o araña de la web) para inspeccionar otros sitios en busca de precios. Esto significa que el servicio busca activamente en internet para obtener sus listados de productos y precios. A veces, se utiliza una mezcla de los dos métodos.

Ccm (2014a) en su artículo explica que el comparador de precios utiliza la tecnología de los metabuscadores (programa que busca información a través de varios motores de búsqueda). El metabuscador localiza información en los motores de búsqueda más usados. Las respuestas crean una lista de diferentes productos encontrados y cada producto puede luego ser comparado con la de otros vendedores consultados.

5.3.3 Modelo de negocios

Wikipedia (2016); generalmente, estos sitios obtienen sus ganancias de los comercios virtuales, que les pagan un precio pre-acordado por clic, es decir por visitante referido, o bien un cargo por publicación o servicios de valor agregado.

Ccm (2014a); el propietario del comparador recibe una comisión por cada venta realizada por su intermediación. Cada clic de un internauta con destino a una tienda online desde un comparador asegura a este último una comisión. Existe un comparador llamado Twenga que afirma que sus ingresos no son por recibir comisiones si los clientes hacen "clic" en el enlace de una tienda online, sino que sus ingresos son por la publicidad en las páginas vistas.

5.3.4 Comparadores en el mercado

En la tabla 5.1 se muestran algunos comparadores de precios existentes en el mercado junto a sus características. Este cuadro fue de importancia para diseñar y definir las características únicas que diferenciarán el producto propuesto.

Tabla 5.4 Comparadores en el mercado y sus características

Sitio	País donde brinda servicio	Rubro	Productos ofrecidos (lista no exhaustiva)	Es también buscador de productos	Compara productos idénticos	El objetivo es obtener el mejor precio?	Hace Publicidad	Búsqueda efectiva	Pregona la competencia perfecta
www.ase.com.ar		Seguros de				No, solo de brindar			
<p>Ver en archivo separado: <i>Tabla 5.4 - pág. 23.doc</i></p>									
www.b...									publicidad y solo comercios con commerce
www...									publicidad y solo comercios con
			indumentaria, etc						sitios e-commerce
www.electroyhogar.com.ar	Argentina	Varios	Electrodomésticos , muebles, jardín, etc	Sí	No	No, solo de brindar información para una correcta elección	No	Sí	No
www.preciosclaros.gob.ar	Argentina	Almacén	Alimenticios	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
www.shopmania.com.ar	Argentina	Varios	Electrodomésticos , belleza, jardín, etc	Sí	No	No, solo de brindar información para una correcta elección	Sí	Sí	No, hace publicidad y solo participan comercios con sitios e-commerce
www.superprecios.com.ar	Argentina	Varios	Artículos de hipermercados	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí
www.tu-alacena.com	Argentina	Varios	Artículos de almacén	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No, hace publicidad
www.trivago.com.ar	Todo el mundo	Hoteles	Hoteles	Sí	No	No, solo de brindar información para una correcta elección	Sí	Sí	No
www.kuantokuesta.es	España	Varios	Electrodomésticos , calzado, juguetes, etc	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No, hace publicidad y solo participan comercios con sitios e-commerce
www.ideal0.es	España	Varios	Electrodomésticos , calzado, juguetes, etc	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No, hace publicidad
www.encuentraprecios.es	España	Varios	Electrodomésticos , calzado, juguetes, etc	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No, hace publicidad
www.otogami.com	España	Diversión	Videojuegos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No, hace publicidad y solo participan comercios con sitios e-commerce
www.jacotei.com.br	Brasil	Varios	Electrodomésticos , calzados, indumentaria, etc	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No, hace publicidad
www.zoom.com.br	Brasil	Varios	Electrodomésticos , calzados, indumentaria, etc	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No, hace publicidad
www.compareprecos.com.br	Brasil	Varios	Electrodomésticos , calzados, indumentaria, etc	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No, hace publicidad
www.bondfaro.com.br	Brasil	Varios	Electrodomésticos , calzados, indumentaria, etc	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No, hace publicidad y solo participan comercios con sitios e-commerce
www.shopmania.cl	Chile	Varios	Electrodomésticos , belleza, jardín, etc	Sí	No	No, solo de brindar información para una correcta elección	Sí	Sí	No, hace publicidad y solo participan comercios con sitios e-commerce
www.solotodo.com	Chile	Varios	Electrodomésticos , tecnología, informática	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No, hace publicidad
www.buscape.cl	Chile	Varios	Electrodomésticos , alimentos, indumentaria, etc	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No, hace publicidad y solo participan comercios con sitios e-commerce
www.comparazon.cl	Chile	Varios	Electrodomésticos , alimentos, indumentaria, etc	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No, hace publicidad y solo participan comercios con sitios e-commerce

Fuente: elaboración propia

En el anexo 14.1 se pueden apreciar ejemplos de comparadores vigentes.

5.4 Análisis de viabilidades

Pérez Porto y Merino (2010) hacen su aporte desde el lado etimológico. El término viabilidad procede del francés viable, que a su vez se compone de dos vocablos latinos: vita, que puede traducirse como “vida”, y el sufijo –bilis, que es equivalente a “posibilidad”.

Viabilidad es la cualidad de viable (que tiene probabilidades de llevarse a cabo o de concretarse gracias a sus circunstancias o características). El concepto también hace referencia a la condición del camino donde se puede transitar.

Se conoce como análisis de viabilidad al estudio que intenta predecir el eventual éxito o fracaso de un proyecto. Para lograr esto parte de datos empíricos (que pueden ser contrastados) a los que accede a través de diversos tipos de investigaciones (encuestas, estadísticas, etc.)

Cualquier proyecto o empresa que se desee poner en marcha tiene que tener como herramienta principal un plan de viabilidad que deje patente las posibilidades de éxito que aquellas iniciativas pueden tener. En este caso, es vital que en dicho documento aparezcan obligatoriamente las siguientes fases o elementos:

- Una definición clara de la actividad que se pretende realizar.
- Un estudio concienzudo del mercado. Eso supone analizar no sólo las preferencias y hábitos de los posibles clientes sino también las distintas entidades que se van a convertir en competencia
- Un plan operativo referente tanto a los recursos técnicos como a los humanos que son necesarios y se poseen.
- Un estudio económico financiero.
- Un plan de marketing. Dentro de esta área debe establecerse de manera clara la política comercial que se va a llevar a cabo. De ahí que haya que centrarse en cuestiones tales como el producto, el precio, la promoción y la distribución del mismo.
- Un análisis de la rentabilidad de la iniciativa, tanto a nivel económico como financiero.

Además de todo ello es importantísimo que en dicho plan de viabilidad se dejen muy claros los aspectos legales que hay que tener en cuenta y que hay que cumplir.

Los análisis de viabilidad se desarrollan en el ámbito gubernamental o corporativo. Se trata de un recurso útil antes de la iniciación de una obra o del lanzamiento de un nue-

vo producto. De este modo, se minimiza el margen de error ya que todas las circunstancias vinculadas a los proyectos son estudiadas.

Puede hablarse de viabilidad técnica para hacer referencia a aquello que atiende a las características tecnológicas y naturales involucradas en un proyecto. El estudio de la viabilidad técnica suele estar vinculado a la seguridad y al control (por ejemplo, si la idea es construir un puente, la viabilidad técnica estará referida al estudio del terreno en cuestión y a las condiciones ambientales para evitar que se caiga).

La viabilidad económica, en cambio, se relaciona con los recursos financieros existentes para poner en marcha un proyecto y con las ganancias que, eventualmente, se esperan obtener.

OBS Business School (2016) en su sitio web publica que el estudio de viabilidad de un proyecto es un elemento inherente a todos ellos. No importa si se trata de una iniciativa de software, un proyecto educativo o uno de construcción. Analizar la viabilidad de un proyecto es más importante que planificar y para poder concluirlo resulta imprescindible llevar a cabo una investigación completa, que conduzca al conocimiento de si realmente el proyecto aportará los beneficios que se esperan de él. No es una simple formalidad burocrática, sino que es una herramienta necesaria para la toma de decisiones estratégica.

A continuación un análisis de Vega (2015) respecto al análisis de viabilidades:

¿Qué es un estudio de viabilidad?

Un estudio de viabilidad consiste en la recopilación, análisis y evaluación de diferentes tipos de información con el propósito de determinar si se debe establecer o no una empresa que conlleve riesgos económicos. En términos generales, los estudios de viabilidad buscan contestar la pregunta sobre si resulta deseable el establecer o ampliar una empresa a base del rendimiento económico que se obtendría de la misma. Casi siempre la realización del estudio es un esfuerzo de equipo con la participación de especialistas en mercadeo, finanzas, entre otros, pero que necesariamente debe incluir al empresario de la empresa. Este esfuerzo toma tiempo y cuesta dinero, pero es imprescindible si tomamos en cuenta que nos puede evitar a que invirtamos mayor tiempo y esfuerzo en una iniciativa con pocas probabilidades de éxito. El estudio de viabilidad es el paso más crítico antes de convertir la idea del negocio en realidad e invertir una cantidad de dinero significativa.

¿Por qué es importante el estudio de viabilidad?

Alrededor de casi dos terceras partes de los pequeños negocios son disueltos dentro de los primeros seis años de operaciones. Es decir, seis de cada diez nuevos negocios fracasan durante sus primeros años, independientemente del tipo de industria.

Propósitos del estudio

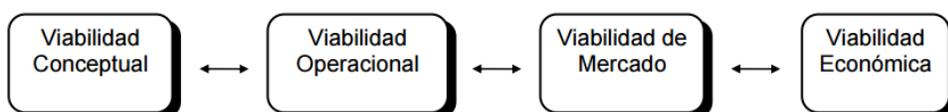
Los propósitos básicos de un estudio de viabilidad son: demostrar la viabilidad del negocio a inversionistas, dueños e instituciones financieras y estimar el posible rendimiento o ganancia económica de una iniciativa empresarial. El estudio formaliza, documenta y revalida la idea del negocio propuesto, reduciendo el riesgo asociado a tomar una decisión de inversión. Debemos aclarar, sin embargo, que no es una garantía de éxito. El estudio debe conducirse de manera objetiva para que cumpla su propósito.

Relación entre el estudio de viabilidad y su plan de negocios

La información recopilada a través del estudio de viabilidad será clave para el desarrollo del plan de negocios de la empresa. La verdad es que el plan de negocios se nutre del estudio de viabilidad. Al preparar el estudio de viabilidad, en esencia, se habrá recopilado la gran mayoría de la información necesaria para presentar su plan de negocios a la institución financiera.

¿Cómo hacemos un estudio de viabilidad?

No existe un método categóricamente universal para llevar a cabo un estudio de viabilidad, ya que cada proyecto que se evalúa es diferente. Por ejemplo, los proyectos privados tienen esencialmente un interés económico, mientras que los públicos en la mayoría de los casos responden a una función social. También sabemos que un proyecto agrícola se diferenciará sustancialmente de uno turístico. Sin embargo, recomendamos seguir el enfoque ilustrado en el siguiente diagrama que divide el proceso de determinar la viabilidad en cuatro aspectos esenciales a toda iniciativa empresarial.



Aunque el proceso no es uno estrictamente en secuencia, el establecer etapas de desarrollo ayuda en la planificación y ejecución de la investigación. Cabe señalar, que en la práctica puede darse el caso que no sea necesario evaluar en detalle cada uno de estos aspectos para llegar a una conclusión sobre la viabilidad o no de determinado proyecto. Por ejemplo, un negocio puede ser conceptualmente viable pero no económicamente si el proponente no cuenta con el capital necesario o un negocio puede tener suficiente demanda pero operacionalmente tal vez no se pueden desarrollar los procesos necesarios para su establecimiento.

A continuación cada uno de los aspectos del diagrama anterior:

Viabilidad conceptual

Es necesario realizar un análisis crítico y exhaustivo de las fortalezas y debilidades de la idea. En general, para ser exitoso un nuevo negocio debe:

- Suplir una necesidad del mercado.
- Poder obtener en un tiempo razonable los permisos para operar.
- Ofrecer un producto o servicio que presente una ventaja diferencial en relación a sus competidores.
- Requerir una inversión de capital inicial al alcance del proponente.

Viabilidad operacional

De igual manera, se deberá evaluar objetivamente los siguientes aspectos relacionados a la operación y administración del negocio propuesto:

- Recursos humanos- ¿Posee el proponente la capacidad técnica y gerencial en el área de negocio?
- Infraestructura disponible- ¿Existe la disponibilidad de los servicios y otros suministros?
- Capacidad tecnológica- ¿La tecnología a utilizarse ha sido comprobada comercialmente?
- Requisitos legales- ¿Puede razonablemente cumplirse con los requisitos legales que impone el gobierno? ¿Cuál será el efecto en los costos del proyecto?
- Salud y tiempo disponible- ¿Tiene usted buena salud, dispone de tiempo para atender el negocio y cuenta con el apoyo incondicional y compromiso de su familia?

Viabilidad de mercado

El análisis de mercado es probablemente el componente más importante en el proceso de determinar la viabilidad del negocio. El análisis de mercado para propósitos de determinar la viabilidad deberá incluir como mínimo:

- Un estimado del mercado potencial- se refiere a la cantidad total de su producto o servicio que puede ser vendido en su área de mercado.
- La participación proyectada en el mercado- es el porcentaje del mercado potencial a ser capturado o que razonablemente puede ser capturado por su empresa.
- Las proyecciones de ventas- representan la base del análisis financiero.

Viabilidad económica

El análisis financiero para determinar viabilidad económica conllevará usualmente los siguientes pasos:

- Análisis de las fuentes y usos de los fondos- provee un desglose partida por partida de la inversión inicial requerida para poder establecer la empresa.
- Proyecciones de ingresos y gastos y flujo de efectivo- éstas se preparan usualmente a tres años con sus respectivas notas explicativas. Típicamente las cifras se presentan por mes para el primer año y por trimestre para el segundo o tercer año. Junto con el análisis de las fuentes y usos de los fondos estas representan la información financiera que con mayor detalle evaluará la institución financiera.
- Análisis del punto de empate ("Break-even point")- permite determinar el nivel de ventas que se requiere para cubrir todos los gastos de la empresa y tener una ganancia de cero.
- Estimación del período de repago- se define como el tiempo requerido para recobrar la inversión inicial, dado el nivel de ingreso neto proyectado.
- Estimación del rendimiento sobre la inversión o "Return on Investment" (ROI por sus siglas en inglés)- representa la tasa de ganancias en relación con el capital invertido, expresada en términos porcentuales. Por ejemplo, si una cuenta de ahorro paga 4% de interés ese será su rendimiento si se escogiera esta opción de inversión. La verdad es que para propósitos de evaluación de un negocio esta tasa debe ser comparada con el promedio de la industria y con otras alternativas de inversión disponibles.

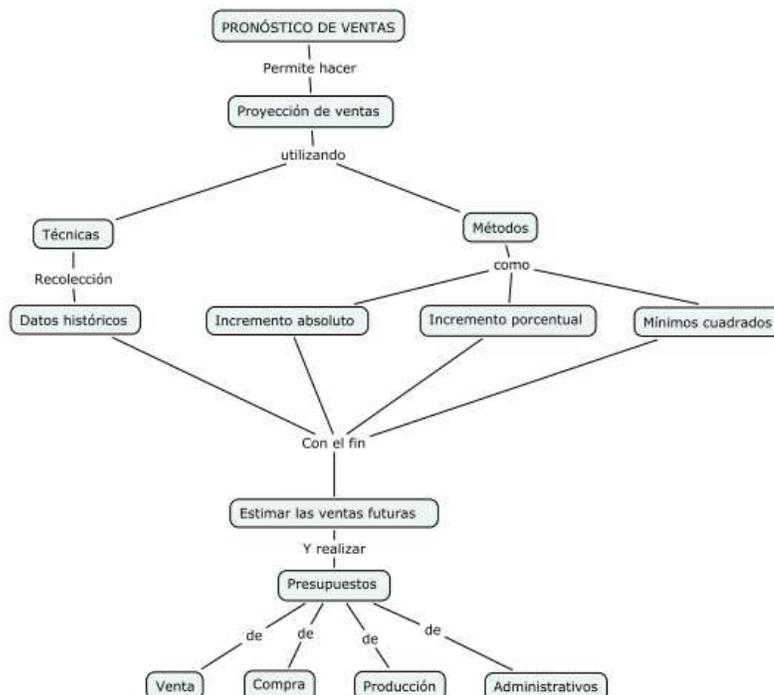
Nunes (2008). El Análisis de Viabilidad consiste en un estudio técnico de cariz financiero que busca determinar las posibilidades de suceso económico y financiero de un determinado proyecto, sea de inversión, el lanzamiento de un nuevo producto, la entrada en nuevo mercado o bien un proyecto de reestructuración organizacional. A través de dicho estudio se hacen previsiones de las ganancias y los costes generados por el proyecto y se calculan diversos indicativos de viabilidad, basados en la evaluación de los flujos de erario generados, entre los cuales la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Actual Líquido (VAL) y el Plazo de Recuperación de Inversión (PRI) o Pay-back Period. De manera a evaluar la solidez de los resultados del proyecto se podrá, aún, efectuar un análisis de sensibilidad.

Los análisis de viabilidad son necesarios para sustentar la toma de decisiones de los gestores (sus conclusiones pueden determinar la realización o no de una determinada inversión, por ejemplo), pero también se pueden requerir por los distintos financiadores de la empresa y del proyecto, tales como accionistas, bancos, instituciones gestoras de programas de apoyo, entre otros.

5.5 Pronóstico de ventas

5.5.1 Definición

A continuación se reproduce un mapa conceptual de Sinisterra y Polanco (2007) sobre pronóstico de ventas:



Los mencionados autores definen al pronóstico de ventas como una herramienta comercial que permite estimar las ventas a futuro, con el fin de establecer metas en un determinado periodo, para su elaboración se tienen en cuenta los resultados históricos y las tendencias de ventas presentadas por el área comercial. La proyección de ventas es el complemento de la planeación estratégica ya que es la base para la planeación, proyección, coordinación y control de los costos, gastos e inversiones, necesarias para la elaboración de presupuestos de ventas, de compra de materias primas e insumos, presupuestos de producción, administrativos y financieros.

Una de las técnicas es el análisis de los datos históricos de los productos; esto nos da a conocer el consumo del producto en periodos de tiempo pasado con los cuales se proyecta el futuro. Se toma como referencia toda la información de datos concretos de cantidades en unidades y pesos en períodos de tiempo pasados y se analiza la tendencia.

Corres, Passoni, Zárate y Esteban (2014) en la introducción de su trabajo afirman que todas las organizaciones se desempeñan en una atmósfera de incertidumbre. Los métodos de pronósticos se utilizan para predecir dichas operaciones de naturaleza incierta. Pronosticar consiste en la estimación y el análisis de la demanda futura para un producto en particular, un componente o un servicio, a través de diferentes técnicas de previsión. El pronóstico de la demanda futura es central en cualquier actividad de planificación y de operaciones, en particular en actividades relacionadas a la logística y a la cadena de suministro. A nivel organizacional, el pronóstico de las ventas se considera una entrada esencial para el resto de las funciones que deben desarrollarse, tales como marketing, producción, compras, finanzas, contaduría, etc.

CreceNegocios (2017) comenta en su artículo que el pronóstico de ventas es una estimación de las ventas futuras (ya sea en términos físicos o monetarios) de uno o varios productos (generalmente todos) para un periodo de tiempo determinado. Realizar el pronóstico de ventas nos permite elaborar el presupuesto de ventas y, a partir de éste, elaborar los demás presupuestos, tales como el de producción, el de compra de insumos o mercadería, el de requerimiento de personal, el de flujo de efectivo, etc. Asimismo, el pronóstico de ventas nos permite conocer las utilidades de un proyecto (al restarle los futuros egresos a las futuras ventas), y, de ese modo, conocer la viabilidad del proyecto; razón por la cual el pronóstico de ventas suele ser uno de los aspectos más importantes de un plan de negocios.

La forma más común de elaborar el pronóstico de ventas, consiste en tener en cuenta las ventas históricas y analizar la tendencia.

5.5.2 Técnicas para pronóstico de ventas

Grandes Pymes (2014). Las técnicas generalmente aceptadas para la elaboración de pronósticos se dividen en cinco categorías: juicio ejecutivo, encuestas, análisis de series de tiempo, análisis de regresión y pruebas de mercado. La elección del método o métodos dependerá de los costos involucrados, del propósito del pronóstico, de la confiabilidad y consistencia de los datos históricos de ventas, del tiempo disponible para hacer el pronóstico, del tipo de producto, de las características del mercado, de la disponibilidad de la información necesaria y de la pericia de los encargados de hacer el pronóstico. Lo usual es que las empresas combinen varias técnicas de pronóstico. A continuación un resumen de las técnicas nombradas por Grandes Pymes (2014):

- **Juicio Ejecutivo**
Se basa en la intuición de uno o más ejecutivos experimentados con relación a productos de demanda estable. Su inconveniente es que se basa solamente en el pasado y está influenciado por los hechos recientes.
- **Encuesta de Pronóstico de los Clientes**
Útil para empresas que tengan pocos clientes. Se les pregunta que tipo y cantidades de productos se proponen comprar durante un determinado período. Los clientes industriales tienden a dar estimados más precisos. Estas encuestas reflejan las intenciones de compra, pero no las compras reales.
- **Encuesta de Pronóstico de la Fuerza de Ventas**
Los vendedores estiman las ventas esperadas en sus territorios para un determinado período. La sumatoria de los estimados individuales conforman el pronóstico de la Empresa o de la División. El inconveniente es la tendencia de los vendedores a hacer estimativos muy conservadores que les facilite la obtención futura de comisiones y bonos.
- **El Método Delfos (Delphi)**
Se contratan expertos que hacen pronósticos iniciales que la empresa promedia y les devuelve para refinar los estimados individuales. El procedimiento puede repetirse varias veces hasta cuando los expertos – trabajando por separado – lleguen a un consenso sobre los pronósticos. Es un método de alta precisión.

- **Análisis de Series de Tiempo**
Se utilizan los datos históricos de ventas de la empresa para descubrir tendencias de tipo estacional, cíclico y aleatorio o errático. Es un método efectivo para productos de demanda razonablemente estable. Por medio de los promedios móviles determinamos primero si hay presente un factor estacional. Con un sistema de regresión lineal simple determinamos la línea de tendencia de los datos para establecer si hay presente un factor cíclico. El factor aleatorio estará presente si podemos atribuir un comportamiento errático a las ventas debido a acontecimientos aleatorios no recurrentes.
- **Análisis de Regresión**
Se trata de encontrar una relación entre las ventas históricas (variable dependiente) y una o más variables independientes, como población, ingreso per cápita o producto interno bruto (PIB). Este método puede ser útil cuando se dispone de datos históricos que cubren amplios períodos de tiempo. Es ineficaz para pronosticar las ventas de nuevos productos.
- **Prueba de Mercado**
Se pone un producto a disposición de los compradores en uno o varios territorios de prueba. Luego se miden las compras y la respuesta del consumidor a diferentes mezclas de mercadeo. Con base en esta información se proyectan las ventas para unidades geográficas más grandes. Es útil para pronosticar las ventas de nuevos productos o las de productos existentes en nuevos territorios. Estas pruebas son costosas en tiempo y dinero, además alertan a la competencia.

5.6 Análisis del producto-mercado

5.6.1 Introducción

Barbosa (2007) dice que “El término “análisis de mercado” confunde mucho a los emprendedores, especialmente a aquellos que se enfocan en una nicho específico de mercado o segmento de mercado. De hecho, muchos dueños de microempresas no entienden el proceso o se quejan de que el realizar un análisis de mercado es demasiado complicado o demasiado caro y se sorprenderían de que esto no es necesariamente cierto.

¿Qué es un análisis de mercado?

- En el término más básico, un análisis de mercado es un estudio de:
Un problema en particular o una oportunidad de mercado
- Las necesidades de un mercado objetivo que requiere de solucionar un problema o una oportunidad
- Ideas para el mercadeo de un producto en particular o un servicio que satisfaga las necesidades de un mercado objetivo.

¿Cuándo se debe de realizar un análisis de mercado?

- Cuando se está iniciando un negocio
- Cuando se está entrando a un mercado nuevo
- Cuando este usted considerando agregar un producto nuevo o servicio

¿Porque debe usted realizar un análisis de mercado?

- Para minimizar el riesgo de su negocio
- Para entender los problemas y las oportunidades
- Para identificar las oportunidades de ventas
- Para planificar su mercadotecnia/o mensaje de venta

El proceso para realizar un análisis de mercado se puede dividir en tres partes:

- Parte 1: Entendiendo las condiciones del mercado
Esto le dará a usted la información básica acerca del mercado completo el tamaño, la competencia, los clientes.
- Parte 2: Identificar las oportunidades de mercado
Esto le dará una información más específica acerca de sus problemas potenciales u oportunidades en un mercado objetivo, esto incluye información sobre crecimiento, tendencias actuales y futuras, factores externos y más información sobre sus competidores.
- Parte 3: Desarrollar estrategias dirigidas a un mercado
Aquí es en donde la investigación de mercado le marca el camino. Le ayudará a encontrar las oportunidades de crecimiento para su negocio. Entendiendo el mercado y conociendo las oportunidades que se encuentran disponibles, usted podrá crear una estrategia que lo separara de sus competidores.

A continuación 10 preguntas que pueden ayudar a iniciar el estudio:

1. ¿Cuál es el mercado que quiero alcanzar?
¿Quiénes son? (Demografía Básica)
¿Cuál es su principal problema en relación a su mercado?

- ¿Cuáles de sus necesidades pueden ser cubiertas por los productos o servicios en este mercado?
2. Quiénes son mis competidores en este mercado?
 - ¿Ellos son exitosos en este mercado?
 - ¿Ellos proveen un producto o servicio similar?
 - ¿Cuál es la participación de mercado de mis tres más grandes competidores en el mercado?
3. ¿Existe capacidad para crecer en ese mercado?
4. ¿Cuál es el tamaño de ese mercado?
 - ¿Hay espacio para crecer?
 - ¿La industria está creciendo? ¿Es estable? ¿Saturada? ¿Volátil? ¿Declinando?
5. ¿En qué se diferencia mi producto o servicio al de la competencia?
6. ¿Cómo puedo alcanzar este mercado?
 - ¿Cómo está mi competencia alcanzando ese mercado?
 - ¿Es la manera más efectiva?
 - ¿Cuáles son los modos alternos para alcanzar ese mercado?
7. ¿Cuáles son los modelos de negocios de mis competidores en este mercado?
 - ¿Son efectivos?
 - ¿Existe alguna manera de hacerlo de diferente forma o mejor?
9. ¿Qué es lo que los clientes esperan de este tipo de producto o servicio?
10. ¿Cuál es su ventaja competitiva en este mercado?

Conociendo las respuestas a estas preguntas, no solamente lo ayudaran a si su producto o servicio es requerido, sino que le ayudara a encontrar las mejores maneras para alcanzar a sus clientes, precio de sus productos o servicios y por ultimo a realizar más ventas!

Otro aporte sobre el análisis del producto mercado lo realiza Chacartegui (2017) sobre dos temas importantes como gestión del ciclo de vida del producto y la matriz BCG.

5.6.2 Ciclo de vida del producto

Las ventas de nuestros productos y servicios pasan por diferentes fases a lo largo de su vida, donde tanto las ventas como los beneficios suben y bajan.

Esto no significa que tengamos que ver la vida pasar sin hacer nada, sino que deberemos utilizar unas estrategias u otras en función de en qué fase nos encontremos.

En este momento lo que tenemos que tratar de identificar es en qué fase se encuentran cada uno de nuestros productos.

Las características de cada fase son las siguientes:



- Fase de introducción: en esta etapa acabamos de lanzar el producto y estamos dándolo a conocer, por lo que las ventas suelen ser menores y producirse poco a poco. La rentabilidad y los beneficios todavía son bajos, porque hemos tenido que hacer una inversión importante tanto en el diseño y fabricación del producto como en la comunicación del mismo.
- Fase de crecimiento: si la fase inicial ha ido bien, empezarán a multiplicarse las ventas y la rentabilidad del producto. Pero no debemos confiarnos, precisamente aquí tenemos que seguir haciendo un gran esfuerzo en comunicación. Nos acaban de conocer y pueden olvidarnos fácilmente.
- Fase de madurez: en esta fase ya somos conocidos y las ventas se estabilizan, por lo que seguramente podremos bajar el ritmo de inversión. Ahora podemos disfrutar de la rentabilidad de verdad.
- Fase de declive: empiezan a caer las ventas y llega el momento de plantearse hacer modificaciones en el producto o bien lanzar otros nuevos.

Hay que tener en cuenta que éste es un esquema tipo y que la duración de cada fase dependerá de cada empresa.

5.6.3 Análisis B.C.G.

Esta matriz intenta determinar cuál es la asignación más adecuada de recursos entre los distintos negocios/productos de la empresa, tratando de identificar por un lado los productos generadores de recursos y por otro los que absorben recursos.



Al igual que en el ciclo de vida del producto tenemos que tratar de determinar en qué fase se encuentra cada uno, aquí tenemos que ver en qué cuadrante podemos colocar cada uno de los productos.

Las variables a analizar son:

- Tasa de crecimiento: es el atractivo actual y futuro del mercado, así como la necesidad de inversiones por parte de la empresa para producir este producto.
- Cuota relativa de mercado: es el resultado de dividir la cuota de mercado de la empresa por la del competidor dominante.

Y las características de cada uno de ellos son:

- Productos “estrella”: tienen una posición competitiva fuerte (generan recursos) y tienen una alta expectativa de crecimiento (requieren grandes inversiones). El resultado puede ser equilibrado, por lo que serían productos autosuficientes (que en cristiano es que se sobran y se bastan).
- Productos “vacas lecheras”: tienen una posición competitiva fuerte (generan recursos) y bajas expectativas de crecimiento (no requieren grandes inversiones). Total, que son generadores de recursos, los cuales se pueden desviar a otros productos que sí necesitan más inversiones.
- Productos “dilema”: tienen una posición competitiva débil (no generan demasiados recursos), pero la expectativa de crecimiento es alta (requiere grandes inversiones). Estos productos son los más problemáticos porque la empresa tiene que tratar de detectar qué productos pueden tener futuro e invertir en ellos.

- Productos “perrito”: tienen una posición competitiva débil (no generan demasiados recursos) y expectativas de crecimiento bajas (no requieren grandes inversiones). Estos productos están como en tierra de nadie, ni ayudan ni molestan. Lo normal es deshacerse de esos productos y redirigir estas inversiones a otros productos que puedan tener más futuro.

5.6.4 Las cinco fuerzas de Porter

Porter (1997) analiza las fuerzas determinantes de la competencia de la siguiente manera: aunque el entorno relevante de la empresa es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector ó sectores industriales en los cuales compite. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

La intensidad de la competencia en un sector industrial no es ni coincidencia ni mala suerte. Más bien, la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas:

- La rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.
- La amenaza de nuevos ingresos en el sector.
- El Poder negociador de los clientes.
- El Poder negociador de los proveedores.

La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades, de beneficios se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido. No todos los sectores industriales tienen el mismo potencial; se distinguen fundamentalmente en el potencial de utilidades finales a medida que difiere la acción conjunta de dichas fuerzas, que pueden variar desde intensas hasta relativamente débiles. Lógicamente, en aquellos sectores donde la competencia es intensa, ninguna empresa obtendrá rendimientos espectaculares, mien-

tras que en los sectores en los que la competencia es débil, son bastante comunes los rendimientos elevados.

Estas cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores; los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos competidores para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares. La competencia, en un sentido más amplio, podría denominarse rivalidad amplificada.

Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia. Por ejemplo, incluso una empresa con una posición fuerte en el mercado en un sector industrial en donde los competidores potenciales no constituyen una amenaza, obtendrá bajos rendimientos si se enfrenta a un sustituto superior, de coste más bajo. Aun si no existen sustitutos y está bloqueado el ingreso, la intensa rivalidad entre los competidores existentes limitará los rendimientos potenciales. El caso extremo de "intensidad competitiva" en un sector industrial está representado por la competencia perfecta de los economistas, en donde el ingreso es libre, las empresas existentes no tienen poder negociador con los proveedores y los clientes, y la rivalidad es desenfrenada debido a que las numerosas empresas y los productos son todos similares.

En este tema identificaremos las características estructurales clave de los sectores industriales que determinan la intensidad de las fuerzas competitivas y, por tanto, la rentabilidad del sector industrial. Su conocimiento facilitará el establecimiento de la estrategia competitiva de la empresa en su sector, que tiene como objetivo el encontrar una posición en la cual pueda defenderse mejor contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

La Consultoría Financiera Kerfant (2014) publica el siguiente artículo sobre las fuerzas competitivas de Porter. El modelo de las cinco fuerzas fue inventado en 1979 por el profesor de estrategia empresarial Michael Porter. Se trata de una herramienta para analizar el entorno competitivo de un mercado dado, con una visión mucho más amplia que el tradicional análisis de la competencia directa. Antes de iniciar tu proyecto emprendedor, puede ser útil para entender mejor tu sector y si merece la pena invertir.

Las cinco fuerzas de Porter

Los riesgos externos que según Porter más influyen sobre las posibilidades de éxito de una empresa son:

- la intensidad de la competencia en el mercado
- las barreras de entrada al mercado para nuevos competidores
- los productos de sustitución
- el poder de negociación de los clientes
- el poder de negociación de los proveedores

Una de las críticas más habituales es la ausencia de una sexta fuerza, los poderes públicos (el impacto de cambios legislativos, por ejemplo). Porter conscientemente decidió no incluir esta fuerza en su modelo, parte porque ideológicamente es non intervencionista (liberal), y parte porque consideraba que las acciones de los poderes públicos principalmente influían en las barreras de entrada, y también podían influir en cada una de las otras fuerzas.



1- Intensidad de la competencia

Es el dato más obvio del modelo. Un sector con mucha competencia suele implicar márgenes más ajustados (guerra de precios) y al contrario, un sector con poca intensidad de competencia da mejores oportunidades a las empresas de tener mayores beneficios. Es una fuerza que interactúa con otras. Por ejemplo el nivel de barreras de entradas y de salida tiene influencia sobre la intensidad de la competencia y su evolución. Una mayor competencia suele también implicar un mayor poder de negociación por parte del cliente.

La competencia suele ser intensa cuando el mercado crece poco o decrece, cuando las barreras de salida son altas, cuando los competidores son numerosos, cuando las empresas son de tamaños similares, cuando los clientes no son fieles a una marca, o cuando los productos son muy poco diferenciados (mercado casi de commodities), entre otros factores.

2- Barreras de entrada

Se trata de todos los obstáculos que complican la entrada de nuevos actores en este mercado. Los más comunes son factores como una inversión alta, conocimientos tecnológicos, patentes u normativas difíciles de cumplir. Normalmente, los competidores que ya están en el mercado procuran aumentar esas barreras de entrada, para limitar el número de competidores y no aumentar la intensidad de la competencia.

3- Productos de sustitución

Un error muy frecuente para los emprendedores es olvidar fijarse en soluciones alternativas a lo que ofrecen las empresas del sector. Cuanto más fácil sea para un cliente pasarse a otra solución de un mercado distinto, más riesgo para todas las empresas del sector. Por ejemplo, una bodega no solo compite con otros productores de vino, sino que tiene que tener cuidado con todos los productos de sustitución, desde el agua hasta la cerveza pasando por los refrescos. O la industria del coche puede perder mercado porque los clientes deciden usar la bici en lugar de tener un coche en la ciudad.

4- Poder de negociación de los clientes

No se puede subestimar nunca el poder de negociación de los clientes. En algunos sectores, la empresa prácticamente no tiene poder de decisión y la voluntad de los clientes tiene casi valor de ley. Es el caso de PYMES que vendan a empresas de gran distribución o a la industria automóvil. En otros casos, la situación está más equilibrada, y a veces el poder está claramente del lado del vendedor. El factor de concentración influye, pero hay más elementos importantes, como por ejemplo el coste del cambio. Si un cliente puede cambiar fácilmente a otro proveedor, tiene mucho más poder que si depende del proveedor actual. Esa dependencia puede tomar la forma de obligaciones técnicas o contractuales, entre otras.

5- Poder de negociación de los proveedores

Es exactamente la misma problemática que para los clientes, pero desde el punto de vista opuesto. Si el proveedor tiene más poder de negociación que las

empresas del sector (sus clientes), entonces lógicamente procurará tomar acciones que le beneficien (precios más altos, plazos de pago favorables, etc...).

El sector ideal

- Baja competencia
- Altas barreras de entrada
- Pocos productos de sustitución
- Clientes con poco poder de negociación
- Proveedores con poco poder de negociación

Un sector así normalmente no existe, salvo monopolios fijados por ley, porque pese a las altas barreras de entrada, la probable alta rentabilidad motivaría a nuevos entrantes a procurar sobrepasar las barreras de entrada.

Algunos ejemplos

- Competencia baja: algunos mercados de nicho como por ejemplo las máquinas de agua a presión (líder: Karcher).
- Altas barreras de entrada: el sector automovil (por el nivel de inversión y tecnología necesarias, y por las posibles medidas que tomarían los gigantes ya presentes en el mercado).
- Pocos productos de sustitución: el sector eléctrico (en casa es muy difícil que sustituyas tu conexión a la red eléctrica por otro sistema de aprovisionamiento energético).
- Clientes con poco poder de negociación: el sector eléctrico (los precios vienen fijados por unas subastas poco transparentes donde el cliente final no tiene voz ni voto).
- Proveedores con poco poder de negociación: la gran distribución (para una PYME alimentaria, el no estar en los lineales de una empresas de distribución puede significar el fin).

No es un modelo perfecto

Este modelo tiene muchas críticas, especialmente porque analiza el sector empresarial desde un punto de vista de relaciones de poder, olvidando el aspecto colaborativo, pero aun así puede ser una herramienta para entender mejor un sector y decidir si invertir o no en un proyecto empresarial en ese mercado.

5.6.5 Análisis FODA

El sitio Matriz Foda (2017) explica que la sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

El término también se puede encontrar en diferentes bibliografías en castellano como “Matriz de Análisis DAFO” (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando. En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades in-

ternas. Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una. A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Las cuatro variables:

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El artículo publicado en el sitio también hace un interesante aporte enumerando diferentes ejemplos de las variables que debemos tener en cuenta al momento de analizar las mencionadas variables:

Ejemplos de Fortalezas

- Buen ambiente laboral
- Proactividad en la gestión
- Conocimiento del mercado
- Grandes recursos financieros

- Buena calidad del producto final
- Posibilidades de acceder a créditos
- Equipamiento de última generación
- Experiencia de los recursos humanos
- Recursos humanos motivados y contentos
- Procesos técnicos y administrativos de calidad
- Características especiales del producto que se oferta
- Cualidades del servicio que se considera de alto nivel

Ejemplos de Debilidades

- Salarios bajos
- Equipamiento viejo
- Falta de capacitación
- Problemas con la calidad
- Reactividad en la gestión
- Mala situación financiera
- Incapacidad para ver errores
- Capital de trabajo mal utilizado
- Deficientes habilidades gerenciales
- Poca capacidad de acceso a créditos
- Falta de motivación de los recursos humanos
- Producto o servicio sin características diferenciadoras

Ejemplos de Oportunidades

- Regulación a favor
- Competencia débil
- Mercado mal atendido
- Necesidad del producto
- Inexistencia de competencia
- Tendencias favorables en el mercado
- Fuerte poder adquisitivo del segmento meta

Ejemplos de Amenazas

- Conflictos gremiales

- Regulación desfavorable
- Cambios en la legislación
- Competencia muy agresiva
- Aumento de precio de insumos
- Segmento del mercado contraído
- Tendencias desfavorables en el mercado
- Competencia consolidada en el mercado
- Inexistencia de competencia (no se sabe cómo reaccionará el mercado)

Otro análisis sobre FODA se realiza en el sitio Emprendedores.es (2012) en dicha publicación aparte de definir y explicar la confección del FODA explica algunas estrategias a tomar e base al resultado de dicha herramienta. La publicación afirma que el método de análisis es considerado como el ‘abecé’ de cualquier estrategia empresarial y que una de las ventajas del modelo es que puede ser aplicado en cualquier situación de gestión, tipo de empresa (independientemente de su tamaño y actividad) o área de negocio. Explica que el primer paso que debemos dar es describir la situación actual de la empresa o del departamento en cuestión, identificar las estrategias, los cambios que se producen en el mercado y nuestras capacidades y limitaciones. Esto nos servirá de base para hacer un análisis histórico, casual y proyectivo.

El análisis interno

Consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la empresa que originen ventajas o desventajas competitivas. Para llevarlo a cabo se estudian los siguientes factores:

- Producción: capacidad de producción, costes de fabricación, calidad e innovación tecnológica.
- Marketing: línea y gama de productos, imagen, posicionamiento y cuota en el mercado, precios, publicidad, distribución, equipo de ventas, promociones y servicio al cliente.
- Organización: estructura, proceso de dirección y control y cultura de la empresa.
- Personal: selección, formación, motivación, remuneración y rotación.

- Finanzas: recursos financieros disponibles, nivel de endeudamiento, rentabilidad y liquidez. Investigación y Desarrollo. Nuevos productos, patentes y ausencia de innovación.

El análisis externo

Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades de nuestro mercado.

Abarca diversas áreas:

- Mercado: definir nuestro target y sus características. También los aspectos generales (tamaño y segmento de mercado, evolución de la demanda, deseos del consumidor), y otros de comportamiento (tipos de compra, conducta a la hora de comprar).
- Sector: detectar las tendencias del mercado para averiguar posibles oportunidades de éxito, estudiando las empresas, fabricantes, proveedores, distribuidores y clientes.
- Competencia: identificar y evaluar a la competencia actual y potencial. Analizar sus productos, precios, distribución, publicidad, etc.
- Entorno: son los factores que no podemos controlar, como los económicos, políticos, legales, sociológicos, tecnológicos, etc.

Definir la estrategia

El DAFO ayuda a plantearnos las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la empresa contra las amenazas, teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

Fijados los objetivos –que deben ser jerarquizados, cuantificados, reales y consistentes–, elegiremos la estrategia para llegar a ellos mediante acciones de marketing.

Repasemos las posibles estrategias con ejemplos:

- Defensiva. La empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas. Si tu producto ya no se considera líder, resalta lo que te diferencia de la competencia. Cuando baje la cuota de mercado, busca clientes que te sean más rentables y protégelos.
- Ofensiva. La empresa debe adoptar estrategias de crecimiento. Cuando tus fortalezas son reconocidas por los clientes, puedes atacar a la competencia para

exaltar tus ventajas (por ejemplo: el 83% prefiere x). Cuando el mercado está maduro, puedes tratar de robar clientes lanzando nuevos modelos.

- Supervivencia. Te enfrentas a amenazas externas sin las fuerzas internas necesarias para luchar contra la competencia. Deja las cosas como están hasta que se asienten los cambios que se producen (por ejemplo: observa la internalización del entorno antes de lanzarte a la red).
- Reorientación. Se te abren oportunidades que puedes aprovechar, pero careces de la preparación adecuada. Cambia de política o de productos porque los actuales no están dando los resultados deseados.

5.7 Estrategias comerciales

Álvarez (2009) en su artículo “La matriz de producto/mercado de Ansoff, un clásico del análisis estratégico” explica que la matriz de Ansoff, también denominada matriz de producto/mercado es uno de los clásicos en el análisis estratégico, ya que fue introducida en 1957 en un artículo de la Harvard Business Review.

Este modelo es útil para graficar las opciones de una empresa en términos de productos y mercados con el objetivo de incrementar sus ventas. Como podemos observar en el siguiente cuadro, la matriz divide estas posibilidades en dos ejes (productos y mercados) con dos valores para cada uno (existente y nuevo):

		Mercados	
		Existente	Nuevo
Productos	Existente	Penetración en el mercado	Desarrollo de mercados
	Nuevo	Desarrollo de productos	Diversificación

Estrategia de penetración de mercados

El primer cuadrante describe una situación donde una empresa, con un producto existente, pretende ganar participación en un mercado también existente. Esta opción implica vender más productos a los clientes actuales o procurar quitárselos a la competencia. La estrategia de penetración de mercado debe realizarse cuando la empresa tiene

una participación baja (o no ha llegado a un liderazgo claro) o cuando el mercado está en franco crecimiento.

Entre las herramientas para lograr este objetivo se encuentran, entre otras, los descuentos por volumen, un aumento de la inversión publicitaria, las tarjetas de fidelidad y una mayor penetración en el canal de distribución.

Cuando el mercado está estancado o cuando la empresa ya posee un claro liderazgo es preferible no utilizar esta opción, ya que es probable que otras alternativas ofrezcan una rentabilidad superior.

Estrategia de desarrollo de productos

Una estrategia de desarrollo de productos implica llegar con un producto nuevo a un mercado existente, para alcanzar una participación superior en los mercados donde la empresa ya tiene presencia. Esta opción supone el lanzamiento de productos y marcas y la modificación de los mismos para cubrir necesidades existentes.

Las situaciones que normalmente motivan el desarrollo de producto (independientemente del deseo de mayores ventas) son: mantener una reputación de “empresa innovadora”, medidas defensivas contra competidores (por ejemplo, lanzar marcas de precio para competir por precio o lanzar una gran variedad de productos para llenar las góndolas de los supermercados e impedir la entrada de competidores), explotar una nueva tecnología desarrollada por la compañía, robustecer el portafolio de la firma con productos y marcas en todos los niveles de precio y utilizar capacidad ociosa existente en la planta.

La estrategia de desarrollo de productos normalmente es más útil en sectores tecnológicos (por el rápido avance de la tecnología) y para empresas que tienen una gran capacidad de investigación y desarrollo. Apple, por ejemplo, ha elegido este camino de crecimiento, al lanzar productos y servicios innovadores como el iPhone e iTunes.

Estrategia de desarrollo de mercados

Esta opción consiste en vender un producto o servicio existente en nuevos mercados, por ejemplo, a través de la exportación, la utilización de nuevos canales de distribución, la búsqueda de nuevos usos para nuestros productos y servicios o la penetración de nuevos segmentos.

Normalmente, esta opción se utiliza cuando la empresa ya tiene una participación importante en su mercado original y ha desarrollado suficientes productos para sus clientes, pero aún desea expandirse, por lo que se dedica a desarrollar mercados.

Estrategia de diversificación

Esta alternativa implica entrar en mercados y productos nuevos para la empresa. Existen distintos tipos de diversificación:

Diversificación horizontal: Ocurre cuando se adquiere una empresa o se desarrollan productos, servicios o marcas que tienen aproximadamente el mismo target de clientes (o uno similar pero satisfacen otras necesidades), por lo que constituyen nuevos mercados. Por ejemplo, la adquisición del polvo de chocolate Toddy por parte de PepsiCo a principios de 2009 es una diversificación horizontal, ya que los consumidores son similares a los que PepsiCo tiene con sus conocidos snacks, pero el producto es nuevo para la empresa y satisface otra necesidad.

Diversificación vertical: Ocurre cuando una empresa se integra hacia delante (adquiriendo un cliente o ingresando en ese mercado) o hacia atrás (cuando lo hace con un proveedor o entra en el mercado de los proveedores).

El Grupo San José de España se integró hacia delante cuando adquirió los activos de Auchan en Argentina, ya que es un grupo especializado en inversiones inmobiliarias y adquirió un negocio minorista. Con el tiempo, sin embargo, vendió la parte de retailing a Walmart.

Diversificación concéntrica: Ocurre cuando la empresa entra o adquiere una compañía en un mercado que tiene alguna sinergia tecnológica, comercial o de producción con la empresa, pero no clientes o productos comunes.

Los directivos de Swiss Medical probablemente estaban pensando en esto cuando adquirieron Artemisa Viajes, ya que podía existir una sinergia comercial entre ambas organizaciones.

Diversificación conglomerada: Ocurre cuando la empresa adquiere empresas o penetra en mercados que no tienen ninguna sinergia aparente con la firma, salvo el uso y la generación de efectivo.

En general, las compañías utilizan esta estrategia cuando desean combinar un portafolio de negocios cíclicos con uno de negocios no cíclicos, o cuando ya han agotado todas las otras opciones y los accionistas no desean recibir altos dividendos, sino que esperan obtener ganancias a través del grupo empresario.

Parte de la compra de Compañía Química, por parte de Molinos Río de la Plata (la compra de la marca Estrella) puede considerarse una diversificación conglomerada, ya que no tenía una relación directa con las líneas de producto y mercados de Molinos (aunque finalmente, la compañía se desprendió de aquellos activos).

Normalmente, las empresas se diversifican cuando tienen fondos excedentes y carecen de alternativas de inversión en productos y mercados relacionados o cuando tienen malas perspectivas sobre el futuro del sector donde actualmente operan.

Philip Morris, por ejemplo, se ha diversificado hacia alimentos con la adquisición primero de Kraft y luego de Nabisco (comprada a Reynolds, otra empresa tabacalera), porque intuía que el tabaco carecía de buenas perspectivas en el largo plazo.

En América Latina, la diversificación también tiene la virtud de disminuir el riesgo global de la compañía. El viejo refrán reza que no es conveniente poner todos los huevos en la misma canasta, ya que si se nos cae, perderemos todo.

En última instancia, la diversificación dice lo mismo. La empresa, al no poner todas sus esperanzas en un único negocio, reduce sus riesgos. En mercados eficientes, donde los inversionistas pueden diversificar sus tenencias por sí mismos este beneficio no es importante. En Latinoamérica, al no existir esta posibilidad, sí lo es.

Algunas consideraciones sobre la matriz de Ansoff

La principal virtud de la matriz de Ansoff radica en su capacidad para estructurar y representar sencillamente las posibilidades de expansión de una empresa. La robustez del modelo reposa en el sentido común, más que en la sofisticación de su base teórica.

La principal limitación es que la matriz no brinda ninguna guía acerca de cuál alternativa es más deseable. Así, en principio, una empresa con poca o media participación de mercado puede emprender las cuatro alternativas al mismo tiempo.

El esquema de Ansoff tampoco contempla el riesgo de cada alternativa. Normalmente, cuanto más se aleja la estrategia de los productos y mercados existentes, más riesgosa resulta, pues se aparta del terreno que la empresa conoce.

CreceNegocios (2014) en su artículo publicado “Concepto y ejemplos de estrategias de marketing” explica que las estrategias de marketing, también conocidas como estrategias de mercadotecnia, estrategias de mercadeo o estrategias comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con el marketing, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado.

Para formular o diseñar estrategias de marketing, además de tomar en cuenta nuestros objetivos, recursos y capacidad, debemos previamente analizar nuestro público objetivo, de tal manera que en base a dicho análisis podamos, por ejemplo, diseñar estrategias que nos permitan satisfacer sus necesidades o deseos, o que tomen en cuenta sus hábitos o costumbres.

Pero además de analizar nuestro público objetivo, también debemos previamente analizar la competencia, de tal manera que en base a dicho análisis podamos, por ejemplo, diseñar estrategias que nos permita aprovechar sus debilidades, o que se basen en las estrategias que estén utilizando y que mejores resultados les estén dando.

Para una mejor gestión de las estrategias de marketing, éstas se suelen dividir o clasificar en estrategias destinadas a 4 aspectos o elementos de un negocio: estrategias para el producto, estrategias para el precio, estrategias para la plaza (o distribución), y estrategias para la promoción (o comunicación). Conjunto de elementos conocido como las 4 Ps o la mezcla (o el mix) de marketing (o de mercadotecnia).

Veamos a continuación algunos ejemplos de estrategias de marketing que podemos aplicar para cada elemento que conforma la mezcla de marketing:

Estrategias para el producto

El producto es el bien o servicio que se ofrece o vende a los consumidores. Algunas estrategias que podemos formular relacionadas al producto son:

- Agregarle a nuestro producto nuevas características, atributos, beneficios, mejoras, funciones, utilidades, usos.
- Cambiarle a nuestro producto el diseño, la presentación, el empaque, la etiqueta, los colores, el logotipo.
- Lanzar una nueva línea de producto complementaria a la que ya tenemos; por ejemplo, si nuestro producto consiste en jeans para damas, podríamos lanzar una línea de zapatos o carteras para damas.
- Ampliar nuestra línea de producto; por ejemplo, aumentar el menú de nuestro restaurante, o sacar un nuevo tipo de champú para otro tipo de cabello.
- Lanzar una nueva marca (sin necesidad de sacar del mercado la que ya tenemos); por ejemplo, una nueva marca para nuestro mismo tipo de producto pero dedicada a un público con mayor poder adquisitivo.

- Adicionarle a nuestro producto servicios complementarios; por ejemplo, la entrega del producto a domicilio, la instalación del producto, el servicio técnico o de mantenimiento, garantías, políticas de devoluciones.

Estrategias para el precio

El precio es el valor monetario que le asigna al producto al momento de ofrecerlo o venderlo a los consumidores. Algunas estrategias que podemos diseñar relacionadas al precio son:

- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo con el fin de lograr una rápida penetración, una rápida acogida o hacerlo rápidamente conocido.
- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto con el fin de aprovechar las compras hechas como producto de la novedad del producto.
- Reducir nuestros precios con el fin de atraer una mayor clientela o incentivar las ventas.
- Aumentar nuestros precios con el fin de lograr un mayor margen de ganancia.
- Reducir nuestros precios por debajo de los de la competencia con el fin de bloquearla y ganarle mercado.
- Aumentar nuestros precios por encima de los de la competencia con el fin de crear en nuestros productos una sensación de mayor calidad.
- Ofrecer descuentos por pronto pago, por volumen o por temporada.

Estrategias para la plaza o distribución

La plaza o distribución hace referencia a las plazas o puntos de venta en donde el producto es ofrecido o vendido a los consumidores, así como a la forma en que es distribuido o trasladado hacia dichas plazas o puntos de venta. Algunas estrategias que podemos establecer relacionadas a la plaza o distribución son:

- Hacer uso de intermediarios (por ejemplo, agentes, distribuidores, minoristas) con el fin de lograr una mayor cobertura de nuestro producto.
- Abrir un nuevo local comercial.
- Crear una página web o una tienda virtual para nuestro producto.
- Ofrecer o vender nuestro producto a través de llamadas telefónicas, envío de correos electrónicos o visitas a domicilio.
- Ubicar nuestros productos en todos los puntos de venta habidos y por haber (estrategia de distribución intensiva).

- Ubicar nuestros productos solamente en los puntos de venta que sean convenientes para el tipo de producto que vendemos (estrategia de distribución selectiva).
- Ubicar nuestros productos solamente en un punto de venta que sea exclusivo (estrategia de distribución exclusiva).
- Aumentar el número de vehículos distribuidores o de reparto.

Estrategias para la promoción o comunicación

La promoción o comunicación consiste en dar a conocer, informar o hacer recordar la existencia del producto a los consumidores, así como persuadir, estimular o motivar su compra, consumo o uso. Algunas estrategias que podemos aplicar relacionadas a la promoción o comunicación son:

- Ofrecer la oferta de adquirir dos productos por el precio de uno.
- Ofrecer la oferta de adquirir un segundo producto a mitad de precio por la compra del primero.
- Trabajar con cupones o vales de descuentos.
- Brindar descuentos especiales en determinados productos y en determinadas fechas.
- Crear un sorteo o un concurso entre nuestros clientes.
- Darle pequeños regalos u obsequios a nuestros principales clientes.
- Anunciar en diarios o en revistas especializadas.
- Anunciar en sitios de anuncios clasificados en Internet.
- Participar en una feria o exposición de negocios.
- Habilitar un puesto de degustación.
- Organizar algún evento o actividad.
- Colocar carteles o afiches publicitarios en la fachada del local de nuestra empresa.
- Colocar láminas publicitarias en los exteriores de los vehículos de nuestra empresa.
- Alquilar espacios publicitarios en letreros o paneles ubicados en la vía pública.
- Imprimir y repartir folletos, volantes, tarjetas de presentación.

5.8 Misión, visión y valores

Espinosa (2012) en su artículo explica que las empresas que disponen de una declaración explícita de su misión, visión y valores orientan mejor sus acciones de marketing y

afrontan de forma óptima sus imprevistos, ya que tanto sus directivos como los empleados saben perfectamente, quienes son, quienes quieren ser en un futuro y los valores que tienen para poder conseguirlo.

La misión define principalmente cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?

La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿Qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación?

Los valores son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa, y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento. No olvidemos que los valores, son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de 6-7 valores, si no perderemos credibilidad. Responder a las siguientes preguntas nos ayudara, a definir nuestros valores corporativos: ¿Cómo somos?, ¿en qué creemos?

En el sitio The Box (2008) publica que toda organización tiene una misión que define su propósito y que, en esencia, pretende contestar esta pregunta ¿En qué negocio estamos?. El definir la misión de la organización obliga a la administración a definir con cuidado el espacio de su producto o servicio. La determinación del negocio en el que está una organización, es aplicable tanto a organizaciones no lucrativas o a las que lo son.

“Es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares.”

Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. También se la denomina declaración del credo, de propósito, de filosofía, de creencias, de principios empresariales.

La formulación de una misión muestra una visión a largo plazo de una organización, en términos de qué quiere ser y a quién desea servir, describe: el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa. La formulación de una misión debe:

1. Definir qué es la organización y lo que aspira a ser.
2. Ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
3. Distinguir a una organización de todas las demás.
4. Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
5. Formulada en términos tan claros que pueda ser entendida en toda la empresa.

La misión hace que las actividades de formulación, ejecución y evaluación de estrategias sean mucho más fáciles.

En cuanto a visión, The Box (2008) explica que la misma define de manera muy amplia lo que se espera a futuro de la organización, cual es el alcance en cuanto a sector, crecimiento y reconocimiento efectivo, y el porqué de ese reconocimiento.

Es el conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. Entre los elementos que la caracterizan se encuentran:

- a) Formulada por los líderes de la organización.
- b) Dimensión del tiempo.
- c) Integradora.
- d) Amplia y detallada.
- e) Positiva y alentadora.
- f) Realista -Posible.
- g) Consistente.
- h) Difundida Interna y Externamente.

El sitio Entrepreneur (2015) aparte de definir la misión lista diez claves para crear la misión de una empresa. Explica que la misión refleja cada faceta del negocio: el rango y naturaleza de los productos que ofrece, los precios, calidad, servicio, posición en el mercado, potencial de crecimiento, uso de la tecnología y tu relación con consumidores, trabajadores, proveedores y competencia.

Se debe tener claro cuál es el nicho y estudiar los de otras empresas para impulsar la creatividad. Para crear una misión que comprima todos los elementos del negocio, se comienza con preguntas adecuadas. El empresario se debe hacer las siguientes diez preguntas, las mismas ayudarán a crear una imagen verbal de la misión de la compañía:

1. ¿Por qué se estás en este negocio? ¿Qué quieres hacer por ti mismo, por tu familia y clientes? Piensa sobre la chispa que provocó tu decisión de comenzar. ¿Qué hará que siga ardiendo ese fuego?
2. ¿Quiénes son tus clientes? ¿Qué puedes hacer por ellos que enriquezca sus vidas y contribuya a su éxito ahora y en un futuro?
3. ¿Qué imagen de tu negocio quieres transmitir? La gente a fuerzas percibe algo de tu empresa. ¿Cómo puedes crear la imagen deseada?
4. ¿Cuál es la naturaleza de tus productos o servicios? ¿Qué factores determinan el precio y la calidad? Identifica cómo se relacionan a las razones de la existencia de tu negocio. ¿Cómo puede cambiar esto con el tiempo?
5. ¿Qué nivel de servicio vas a dar? La mayoría de las empresas creen que ofrecen “el mejor servicio disponible” pero, ¿tus clientes están de acuerdo? Define qué es lo que hace que tu empresa dé la mejor atención al cliente.
6. ¿Qué roles van a tener tus empleados y tú? Los capitanes sabios desarrollan un estilo de liderazgo que organiza, reta y reconoce a los trabajadores.
7. ¿Qué tipo de relación vas a tener con los empleados? Todo negocio tiene una sociedad con sus proveedores. Cuando tú tienes éxito ellos también lo tienen.
8. ¿En qué te diferencias de la competencia? Muchos emprendedores olvidan que persiguen lo mismo que su competencia. ¿Qué haces mejor, más barato o más rápido que la competencia? ¿Cómo puedes usar la debilidad del competidor como ventaja?
9. ¿Cómo usarás la tecnología, capital, procesos y servicios para alcanzar tus metas? Una descripción de tu estrategia te dará la energía necesaria para enfocarte en tus metas.
10. ¿Qué filosofías ocultas o valores guiaron las respuestas anteriores? Algunos negocios eligen enlistar eso de forma diferente. Escribirlos clarifica el “porqué” de tu misión.

A continuación algunos tips para hacer la misión lo mejor posible:

- Involucra a los que están conectados a tu negocio. Aunque seas el único propietario, ayuda mucho pedir ideas para tu misión a otras personas. Éstas pueden

ayudarte a ver tus fortalezas, debilidades y cosas que te faltan. Si no tienes socios o inversionistas, pídele consejo a tu familia o amigos cercanos. Elige a personas que quieran verte triunfar.

- Aparta varias horas para trabajar en esto. La mayoría de las misiones son cortas, máximo una página. Aun así, escribirla no es cualquier cosa. Toma tiempo idear un lenguaje que describa al mismo tiempo el alma y corazón de la organización y que sirva como inspiración para todos los involucrados con el negocio.
- Planea una cita. Aparta tiempo para reunirte con personas que siempre te ayudan. Escribe una lista de temas que se puedan discutir. Encuentra un lugar cómodo y silencioso lejos de teléfonos e interrupciones.
- Comienza inteligentemente. Explica el significado y propósito de tu misión antes de empezar, no todos automáticamente sabrán de qué se trata.
- Haz lluvia de ideas. Considera todas las ideas, no importa lo tontas que suenen. Si trabajas con un grupo, escribe las respuestas para que todos las vean. Una vez que terminaste, pídeles a todos que escriban misiones individuales para tu negocio. Léelas y crea una sola.
- Usa “palabras clave”. Una vez que tengas una idea básica, pule el lenguaje de tu misión. Tu declaración debe crear imágenes mentales, dinámicas e inspirar a todos para que actúen. Utiliza verbos y adjetivos poco convencionales para darle vida a tu idea.

5.9 Conclusión y cierre del marco teórico

El marco teórico permitió explorar temas que permitirán encarar la solución al problema planteado. Si bien el problema no incluye directamente el e-commerce, dicho concepto sí se relaciona con los comercios que forman parte del problema planteado; aparte estudiar este concepto permitió entender el crecimiento de la web respecto al interés de los consumidores en utilizar internet para encontrar las mejores alternativas para los productos que les interesan adquirir.

Luego se investigó sobre el comportamiento de los consumidores virtuales terminando con un análisis del perfil del consumidor online argentino.

También se analizaron los comparadores de precios, desde su definición y características, pasando por la tecnología utilizada y el modelo de negocio de los mismos hasta

terminar en un cuadro comparativo de los principales comparadores de Argentina como del exterior.

El estudio también abarcó aquellos temas relacionados con el análisis de viabilidad y pronóstico de ventas, teoría necesaria para evaluar la conveniencia de la solución planteada. Seguido a esto, se indagó sobre diversas herramientas para estudiar los productos y mercados existentes, herramientas necesarias para definir estrategias comerciales para favorecer el crecimiento de la solución. Por último se investigó sobre la misión, visión y valores de las empresas cómo fuente determinante de la cultura de la organización y conceptos necesarios para definir estrategias que conducirán a la empresa a cumplir sus objetivos.

Con los temas estudiados se pretende contar con información base para lograr una propuesta innovadora y eficaz para solucionar el problema planteado.

RELEVAMIENTO Y/O DIAGNÓSTICO

6. ANÁLISIS DE VIABILIDADES

6.1 Viabilidad comercial

El mercado consumidor

Esta etapa demandará el máximo esfuerzo para poder estimar la demanda real que tendrá el proyecto ya que de dicha estimación derivará el flujo de ingresos que se generará durante la vida útil de proyecto, información necesaria para la viabilidad económica y financiera.

Información histórica

La información histórica necesaria para poder utilizar los Modelos Cuantitativos de Predicción fue obtenida desde el Informe de Coyuntura Económica (2016) que elabora la Dirección General de Estadística y Censos de la Provincia de Córdoba.

Los datos de ventas de electrodomésticos y artículos para el hogar surgen de una encuesta realizada trimestralmente por el INDEC a 100 empresas comercializadoras de electrodomésticos y artículos para el hogar. Los resultados correspondientes a la Provincia de Córdoba hacen referencia a aquellas empresas que cuentan por lo menos con alguna boca de expendio en la Provincia, y cuya administración central se encuentra emplazada en el Gran Buenos Aires

Se consideraron los datos reales proporcionados por el INDEC entre enero y junio de 2016:

Tabla 6.1 Ventas en comercios de electrodomésticos y artículos para el hogar, en millones de pesos corrientes. Provincia de Córdoba

Provincia	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16
Córdoba	378	277	297	340	341	370

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC)

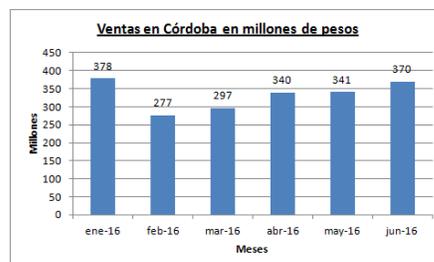


Gráfico 6.1 Ventas en Córdoba en millones de pesos con datos de Tabla 6.1

Fuente: elaboración propia

Factor de ajuste de las ventas

Dado que los datos proporcionados por el INDEC solamente consideran aquellas casas de electrodomésticos de la provincia de Córdoba cuya administración central se encuentra en Buenos Aires se va a aplicar un factor de ajuste a los datos de 10%. Quedando los datos históricos como indica la siguiente tabla:

Tabla 6.2 Factor de ajuste aplicado a las ventas

Periodo	Ventas en millones de \$	Factor Ajuste 10%
ene-16	378	416
feb-16	277	304
mar-16	297	327
abr-16	340	374
may-16	341	375
jun-16	370	407

Fuente: elaboración propia

Modelos de predicción de ventas

Para predecir los ingresos por ventas de los 36 periodos necesarios para la elaboración del flujo de fondo se utilizarán los siguientes modelos cuantitativos para la elaboración de pronósticos:

- Medias móviles simples
- Medias móviles ponderadas
- Medias móviles ponderadas con SOLVER
- Alisado exponencial simple
- Alisado exponencial ajustado por tendencia
- Recta de tendencia de ventas mensuales

A continuación se desarrolla, resumidamente, cada uno de los modelos cuantitativos utilizados. También los resultados obtenidos.

- Medias móviles simples

Este modelo sirve como estimador de la demanda del próximo periodo, es el promedio de la demanda en n periodos previos.

Matemáticamente:

$$MediaMóvil = \frac{\sum \text{demada en periodos previos}}{n}$$

En la tabla 6.3 se puede observar que se calcularon las medias móviles simples considerando 2, 3, 4 y 5 periodos.

Tabla 6.3 Medias móviles simples

Periodo de Tiempo	Y	Media móvil 2 Meses	ECM	Media móvil 3 Meses	ECM	Media móvil 4 Meses	ECM	Media móvil 5 Meses	ECM
ene-16	416,09								
feb-16	304,20								
mar-16	326,53	360,14	1.130,14						
abr-16	374,14	315,36	3.454,63	348,94	635,01				
may-16	374,80	350,33	598,90	334,95	1.588,09	355,24	382,84		
jun-16	407,00	374,47	1.058,25	358,49	2.353,44	344,92	3.854,62	359,15	2.289,67
		ECM 1.560,48		1.525,51		2.118,73		2.289,67	

Fuente: elaboración propia

- Medias móviles ponderadas

Este modelo considera distinto peso o ponderación para cada periodo, debiendo utilizar en el denominador la sumatoria de los pesos o ponderaciones. Por ejemplo

Matemáticamente:

$$MediaMóvilPonderada = \frac{\sum (peso\ para\ el\ periodo\ n) (demanda\ en\ periodo\ n)}{\sum Pesos}$$

Tabla 6.4 Medias móviles ponderadas

Periodo de Tiempo	Y	Media móvil 3 Timestres	ECM
ene-16	416,09		
feb-16	304,20		
mar-16	326,53		
abr-16	374,14	348,94	635,01
may-16	374,80	334,95	1.588,09
jun-16	407,00	358,49	2.353,44

Pesos	
W1	0,333333
W2	0,333333
W3	0,333333
Total	1

ECM 1.525,51

Fuente: elaboración propia

- Medias móviles ponderadas con Solver

Relacionado con el modelo anterior , tenemos que lo ideal es encontrar los valores de W1, W2 y W3 que minimice el valor de ECM, para ello se utiliza una herramienta de Excel que permite resolver el problema de optimización de los factores de ponderación denominada Solver. En la tabla 6.5 se muestra los resultados obtenidos

Tabla 6.5 Medias móviles ponderadas con SOLVER

Periodo de Tiempo	Y	Media móvil 3 Timestres	ECM
ene-16	416,09		
feb-16	304,20		
mar-16	326,53		
abr-16	374,14	342,17	1.021,69
may-16	374,80	361,92	166,04
jun-16	407,00	366,37	1.650,93

Pesos	
W1	0,174702
W2	0
W3	0,825298
Total	1

ECM **946,22**

Fuente: elaboración propia

- Alisado exponencial simple con Solver

A igual que en el modelo anterior también se utilizará la herramienta Solver para encontrar la constante de alisado (alfa) óptima, es decir la que minimice el ECM de modelo. En la tabla 6.6 se muestra el resultado obtenido.

Tabla 6.6 Alisado exponencial simple con Solver

Periodo de Tiempo	Y	Alisado Exponencial
ene-16	416,09	416,09
feb-16	304,20	416,09
mar-16	326,53	326,18
abr-16	374,14	326,46
may-16	374,80	364,77
jun-16	407,00	372,83

Alfa	0,803492
------	----------

Alfa max	1
Alfa min	0

ECM **2.677,02**

Fuente: elaboración propia

- Alisado exponencial ajustado por tendencia

También se utilizará la herramienta Solver para encontrar los parámetros alfa y beta óptimos que minimicen el ECM de modelo. En la tabla 6.7 se muestra el resultado obtenido.

Tabla 6.7 Alisado exponencial ajustado por tendencia con SOLVER

Periodo de Tiempo	Y	Alisado Exponencial	Tendencia	Alisado Exponencial Ajustado
ene-16	416,09	416,09	0,00	416,09
feb-16	304,20	416,09	0,00	416,09
mar-16	326,53	326,18	0,00	326,18
abr-16	374,14	326,46	0,00	326,46
may-16	374,80	364,77	0,00	364,77
jun-16	407,00	372,83	0,00	372,83

Alfa	0,803492
Beta	0

Alfa max	1
Alfa min	0

Beta max	1
Beta min	0

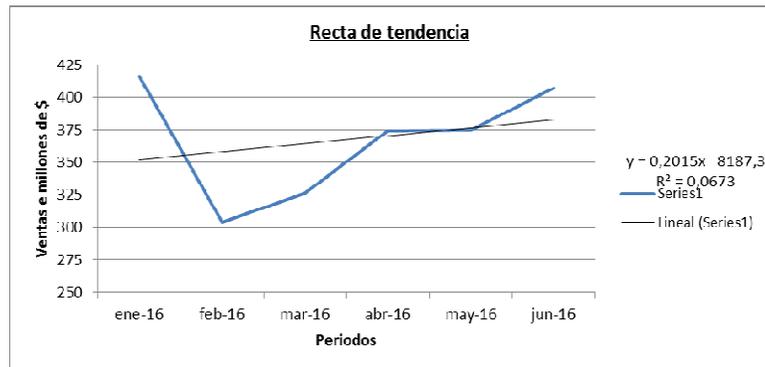
ECM **2.677,02**

Fuente: elaboración propia

- Recta de tendencia de ventas mensuales

El último modelo utilizado es conocer la relación entre dos variables con el propósito de determinar la ecuación de la recta que vincula ambas variables, dicha ecuación se obtuvo con la función de Excel. Dicha ecuación la podemos observar dentro del siguiente gráfico:

Gráfico 6.2 Recta de tendencia de ventas mensuales



Fuente: elaboración propia

ECM (Error Cuadrático Medio)

Es oportuno explicar el ECM (Error Cuadrático Medio) ya que es una herramienta estadística que permitió encontrar dentro de cada modelo la solución más óptima.

El ECM mide el error global del pronóstico; básicamente es la diferencia entre el estimador y lo que se estima y permite medir el error global del pronóstico, para ello se utiliza el modelo de pronóstico a casos pasados, de los cuales ya conocemos el valor real que ocurrió.

Selección del Modelo

Para la elección del modelo a utilizar se calculará la desviación absoluta que se produce al aplicar cada modelo al último periodo del cual se poseen datos reales; en este caso sería junio 2016.

Tabla 6.8 Desviación absoluta aplicada a cada uno de los modelos

Modelo	Periodo JUN-16		
	Real	Predicción	DA
Medias móviles simples	407,00	358,49	-48,51
Medias móviles ponderadas	407,00	358,49	-48,51
Medias móviles ponderadas con SOLVER	407,00	366,37	-40,63
Alisado exponencial simple con SOLVER	407,00	372,83	-34,17
Alisado exponencial ajustado por tendencia con SOLVER	407,00	372,83	-34,17
Recta de tendencia de ventas mensuales	407,00	380,88	-26,12

Fuente: elaboración propia

Se puede observar que el modelo que presenta la menor desviación absoluta es el de la recta de tendencia; es por ello que será el modelo a utilizar para la predicción de las ventas futuras.

Estimación definitiva de las ventas

A continuación la estimación definitiva de las ventas utilizando el modelo seleccionado:

Tabla 6.9 Estimación de las ventas utilizando el modelo de recta de tendencia

Periodo	Ventas reales [en mill de \$]	Ventas estimadas [en mill de \$]
ene-16	416	
feb-16	304	
mar-16	327	
abr-16	374	
may-16	375	
jun-16	407	
jul-16		387
ago-16		393
sep-16		399
oct-16		405
nov-16		412
dic-16		418
ene-17		424
feb-17		430
mar-17		436
abr-17		442
may-17		448
jun-17		454
jul-17		460
ago-17		467
sep-17		473
oct-17		479
nov-17		485
dic-17		491
ene-18		498
feb-18		504
mar-18		509
abr-18		516
may-18		522
jun-18		528
jul-18		534
ago-18		540
sep-18		547
oct-18		553
nov-18		559
dic-18		565
ene-19		571
feb-19		577
mar-19		583
abr-19		589
may-19		595
jun-19		602
jul-19		608
ago-19		614
sep-19		620
oct-19		626
nov-19		632

Fuente: elaboración propia

6.2 Viabilidad técnica (tecnología – tamaño - localización)

Tecnología

La tecnología a ser utilizada son las relacionadas al desarrollo de sitios web, tecnología existente desde hace años en el mundo y particularmente en Argentina, país que es reconocido como la tercera potencia de América Latina en desarrollo de software detrás de Brasil y México, iprofesional (2010). También se tuvo en cuenta que, en el país, ya se encuentran funcionando sitios web de similar características.

A continuación se listan algunos de los proveedores de desarrollo de software a los cuales se solicitaron costos aproximados.

Tabla 6.10 Proveedores de desarrollo de software

Nombre	Web	Mail	Télefono
Índigo	http://xn--indigodiseoweb-znb.com.ar/	contacto@indigomail.com.ar	(351) 451 15 48
Córdobaweb	http://www.cordobaweb.net/	info@cordobaweb.net	3513131845
Manifesto	http://www.manifesto.com.ar/es/	info@manifesto.com.ar	(351) 474-0972
LKT diseño	http://www.xn--lktdiseo-j3a.com/	lucianotripputi@gmail.com	3512208577
webmedia	http://www.web-media.com.ar/	info@web-media.com.ar	(0351) 155 941 933
Malon Creativo	http://www.maloncreativo.com/	info@maloncreativo.com	4825126

Fuente: elaboración propia

Tamaño

En cuanto al tamaño, el emprendimiento tiene el objetivo de satisfacer tanto a consumidores como a empresas de electrodomésticos que deseen realizar sus transacciones de compra y venta en la provincia de Córdoba.

La distribución de los electrodomésticos, que podría ser un limitante, no lo es ya que actualmente existen empresas de logística que llegan con sus repartos a todos los puntos geográficos de la provincia, dichos operadores hace años que brindan el servicio y tienen una estructura que actualmente satisface a proveedores y consumidores de manera eficiente. Como ejemplos de estas empresas nombramos a los operadores OCA y Andreani.

Localización

Considerando que el mercado de consumidores de electrodomésticos de toda la provincia se encuentra mayormente en la Ciudad de Córdoba y que la mayor cantidad de casas de venta de electrodomésticos también se encuentran en dicha ciudad es uno de los principales motivos por el que se determinó instalar la oficina de trabajo en la capital.

Otro de los motivos es la cercanía a las empresas proveedoras de desarrollo de software y de alojamiento web, dos de los proveedores más importantes que tendría el emprendimiento.

6.3 Viabilidad institucional (legal – ambiental - organizacional)

Legal

Aparte de ya existir otros sitios similares, por ejemplo www.preciosclaros.gob.ar, el emprendimiento no debería tener barreras ya que el mismo no comercializará los productos por cuenta propia ni obligará a consumidores ni casas de electrodomésticos a participar en el sitio. De hecho, dicha plataforma fomentará la competencia perfecta.

Ambiental

Consideramos que el emprendimiento no genera ningún tipo de impacto ambiental; es decir, no genera contaminación, polución, destrucción de recursos naturales o cualquier otro factor que afecte el medio ambiente.

Organizacional

Como staff permanente están previstas dos personas; un Director y un Analista.

Entre algunas de las funciones del Director se encuentran:

- Máximo responsable del negocio
- Definir las estrategias para promocionar la plataforma entre consumidores
- Definir las estrategias para promocionar la plataforma entre las casas de electrodomésticos
- Cerrar los acuerdos con las casas de electrodomésticas que deseen participar de la plataforma
- Contratar agencias de publicidad
- Definir estrategias a corto, mediano y largo plazo
- Definir los procesos de la organización
- Nexo con el estudio contable
- Nexo con la empresa de limpieza
- Nexo con la empresa desarrolladora de software

Entre algunas de las funciones del Analista se encuentran:

- Atención a proveedores
- Atención a consumidores
- Gestión y control de las ventas realizadas por medio de la plataforma
- Indicadores de gestión

6.4 Viabilidad económica-financiera

6.4.1 Viabilidad económica

A continuación se desarrollarán los estudios tendientes a determinar si el proyecto es rentable y conviene llevarlo a cabo.

Costos

A continuación se presenta un resumen de aquellos costos más significativos necesarios para el proyecto, los mismos serán considerados en el análisis de factibilidad económica.

Tabla 6.11 Resumen de las inversiones más importantes

Lugar de trabajo	Inversión	Hardware	Inversión
Sistema de alarma monitoreada (equipo)	\$ 10.000	PC de escritorio	\$ 13.000
Escritorios empleados (2)	\$ 6.000	Notebook	\$ 16.000
Sillones empleados (2)	\$ 7.000	Impresora multifunción	\$ 3.000
Biblioteca oficina empleados	\$ 4.000	Estabilizadores de tensión (2)	\$ 1.600
Escritorio Director (1)	\$ 7.000	Comunicaciones	Inversión
Sillones escritorio Director (2)	\$ 10.000	Teléfono celular (2)	\$ 6.000
Biblioteca oficina director	\$ 4.000	Teléfono fijo	\$ 500
Mesa reunión	\$ 3.500	Software	Inversión
Sillones mesa reunión (4)	\$ 20.000	Licencias Microsoft Office (2)	\$ 3.000
Mesa para refrigerio	\$ 3.500	Licencias Antivirus	\$ 500
Sillas mesa refrigerio	\$ 2.000	Sitio web	
Heladera para refrigerio	\$ 10.000	Desarrollo sitio web	\$ 70.000
Matafuegos (2)	\$ 1.600	Registro de marca (nombre y logo)	\$ 10.800
Luces de emergencia (2)	\$ 1.600	Marketing y publicidad	
Cartel luminoso de salida (2)	\$ 1.000	Honorarios Diseñador Gráfico	\$ 5.000
Aire Acondicionado (2)	\$ 24.000	Tarjetas personales	\$ 400

Fuente: elaboración propia

Los números entre paréntesis indica la cantidad que hace falta de dicho ítems.

Mano de obra

La mano de obra constituye uno de los principales costos a evaluar. A continuación se estima el costo empresa de la mano de obra considerada para el análisis:

Tabla 6.12 Costo Mano de Obra

Conceptos	Coefficientes	Director	Analista
Basico		\$ 40.000,00	\$ 20.000,00
Bruto total		\$ 40.000,00	\$ 20.000,00
Jubilación	16,00%	\$ 6.400,00	\$ 3.200,00
PAMI	2,00%	\$ 800,00	\$ 400,00
Obra Social	5,00%	\$ 2.000,00	\$ 1.000,00
Asignaciones familiares	7,50%	\$ 3.000,00	\$ 1.500,00
Fondo Nacional de Empleo	1,50%	\$ 600,00	\$ 300,00
Seguro de Vida Obligatorio	0,03%	\$ 12,00	\$ 6,00
Total Cargas Sociales		\$ 12.812,00	\$ 6.406,00
SAC		\$ 3.333,33	\$ 1.666,67
Prev. Indemnización	5,00%	\$ 3.333,33	\$ 1.666,67
ART (estimado), incluye 0,60 ctvs. Por ley	5,00%	\$ 2.000,60	\$ 1.000,60
Comedor	\$ 100	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
Otros costos		\$ 10.867,27	\$ 6.533,93
Total Costo Empresa		\$ 63.679,27	\$ 32.939,93

Fuente: elaboración propia

Cuadro de flujos de fondos operativo o económico

Parámetros considerados

Tabla 6.13 Datos considerados para el armado del FFO

Concepto	Alicuota
Ingresos Brutos Prov. Córdoba	4%
Impuesto a las utilidades	35%
Comercio e Industria Munic. Córdoba (7 ‰)	0,007
Tasa de descuento - Anual	24,63%
Tasa de descuento - Mensual	2,05%

Fuente: elaboración propia

Tasa de descuento

Considerado el crédito bancario como la fuente de financiamiento externo del proyecto, la tasa de descuento estará definida como el promedio de las tasas de interés que los bancos exigen.

En la tabla 6.14 se detallan los bancos considerados y el Costo Financiero Total Anual que los mismos tienen para aquellos créditos otorgados a pymes:

Tabla 6.14 CFTA de créditos bancarios para pymes

Banco	CFTA
BBVA Francés	29,10%
CITI	19,43%
CIUDAD	32,62%
CREDICOP	23,18%
GALICIA	22,88%
HSBC	20,11%
MACRO	31,57%
SANTANDER RIO	18,12%
Promedio	24,63%

Fuente: elaboración propia

Ingresos

Uno de los elementos básicos para el armado del flujo de fondo son los ingresos, los mismos tienen una importancia más que importante, es por ello que se van a considerar tres escenarios para determinar los ingresos; pesimista, normal y optimista. En la tabla 6.15 se presenta un resumen de los parámetros para cada uno de los escenarios propuestos.

Tabla 6.15 Parámetros para cada uno de los escenarios

Escenario	Año del Flujo de Fondo	% Venta ONLINE	% Market share (objetivo)	% Comisión
Pesimista	2017	4%	10%	9%
	2018	5%	11%	10%
	2019	6%	12%	11%
Normal	2017	5%	11%	10%
	2018	6%	12%	11%
	2019	7%	13%	12%
Optimista	2017	6%	12%	11%
	2018	7%	13%	12%
	2019	8%	14%	13%

Fuente: elaboración propia

Conceptualización de los parámetros

- Año del flujo de fondo: el horizonte de evaluación será de 24 y 36 periodos, es decir comprenden 2 y 3 años respectivamente. Se nombra los años 2017, 2018 y 2019 porque coinciden con el momento de análisis, pero perfectamente se podría hacer mención a año 1, 2 y 3.
- % Venta online: es un dato importante ya que los datos de venta de electrodomésticos proporcionados por el INDEC no hacen distinción de canales de ventas. Es por ello que se investigó qué porcentaje de las ventas son online. Fue así que se consideró la información proporcionada por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico CACE (2010) donde en base a un estudio reciente afirma que el 5% de las ventas totales ya pasa por el e-commerce. Esto porque los ingresos del proyecto estarán dados por las ventas online de los electrodomésticos.
- % Market Share (objetivo): este ítem representa el porcentaje de las ventas online que se estima se realizarán con la plataforma a desarrollar.
- % Comisión: los ingresos del proyecto serán un porcentaje de las ventas online que se realicen por intermedio de la plataforma. Es decir, por cada

producto que la casa de electrodomésticos venda por intermedio de la plataforma, el proyecto recibirá una comisión.

En conclusión, los parámetros anteriormente determinados son los determinantes de los ingresos del proyecto y por ende de los ingresos que se deberá colocar en el Flujo de Fondo.

Explicación de los parámetros

Como se puede observar en la tabla 6.15, las cantidades porcentuales para cada uno de los escenarios se van incrementando cada año.

La explicación es la siguiente:

- % Venta online: indicadores y estudios mundiales y argentinos estiman que las ventas online van a crecer exponencialmente año tras año. Sin ir más lejos, estudios realizados por la CACE (2016) (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) dan cuenta de ello; por ejemplo los estudios afirman que el comercio electrónico solo en 2015 creció un 70,8 % respecto a 2014.
- % Market share: el objetivo de toda empresa privada es crecer con el correr de los años, Para ello determinan estrategias de crecimiento, por ejemplo estrategias de marketing con el objetivo de incrementar su cuota de mercado.
- % Comisión: la idea es que la plataforma sea un referente de los consumidores para la compra de electrodomésticos, este escenario sería favorable para las casas de electrodomésticos, por ende se podría negociar una mayor comisión por las ventas realizadas por intermedio del sitio.

Tablas de ingresos

En las tablas 6.16, 6.17 y 6.18 se muestran los resultados obtenidos para cada uno de los 36 periodos que se utilizarán para los respectivos flujos de fondo

Tabla 6.16 Cálculos de los ingresos finales a considerar
en los flujos de fondo para el escenario pesimista

Periodo		Ventas Estimadas [en millones]	% Venta ONLINE	Ventas ONLINE [en millones]	% Market share (objetivo)	Market share [en millones]	% Comisión	Comisión [en millones]	Comisión [en \$]	Comisión [en \$] (criterio ascendente)
dic-16	1	\$ 417,76	4%	\$ 16,71	10%	\$ 1,67	9%	\$ 0,15	\$ 150.392,70	\$ 37.598,18
ene-17	2	\$ 424,00	4%	\$ 16,96	10%	\$ 1,70	9%	\$ 0,15	\$ 152.641,44	\$ 76.320,72
feb-17	3	\$ 430,25	4%	\$ 17,21	10%	\$ 1,72	9%	\$ 0,15	\$ 154.890,18	\$ 116.167,64
mar-17	4	\$ 435,89	4%	\$ 17,44	10%	\$ 1,74	9%	\$ 0,16	\$ 156.921,30	\$ 156.921,30
abr-17	5	\$ 442,14	4%	\$ 17,69	10%	\$ 1,77	9%	\$ 0,16	\$ 159.170,04	\$ 159.170,04
may-17	6	\$ 448,18	4%	\$ 17,93	10%	\$ 1,79	9%	\$ 0,16	\$ 161.346,24	\$ 161.346,24
jun-17	7	\$ 454,43	4%	\$ 18,18	10%	\$ 1,82	9%	\$ 0,16	\$ 163.594,98	\$ 163.594,98
jul-17	8	\$ 460,48	4%	\$ 18,42	10%	\$ 1,84	9%	\$ 0,17	\$ 165.771,18	\$ 165.771,18
ago-17	9	\$ 466,72	4%	\$ 18,67	10%	\$ 1,87	9%	\$ 0,17	\$ 168.019,92	\$ 168.019,92
sep-17	10	\$ 472,97	4%	\$ 18,92	10%	\$ 1,89	9%	\$ 0,17	\$ 170.268,66	\$ 170.268,66
oct-17	11	\$ 479,01	4%	\$ 19,16	10%	\$ 1,92	9%	\$ 0,17	\$ 172.444,86	\$ 172.444,86
nov-17	12	\$ 485,26	4%	\$ 19,41	10%	\$ 1,94	9%	\$ 0,17	\$ 174.693,60	\$ 174.693,60
dic-17	13	\$ 491,31	4%	\$ 19,65	10%	\$ 1,97	9%	\$ 0,18	\$ 176.869,80	\$ 176.869,80
ene-18	14	\$ 497,55	5%	\$ 24,88	11%	\$ 2,74	10%	\$ 0,27	\$ 273.653,33	\$ 273.653,33
feb-18	15	\$ 503,80	5%	\$ 25,19	11%	\$ 2,77	10%	\$ 0,28	\$ 277.088,90	\$ 277.088,90
mar-18	16	\$ 509,44	5%	\$ 25,47	11%	\$ 2,80	10%	\$ 0,28	\$ 280.192,00	\$ 280.192,00
abr-18	17	\$ 515,69	5%	\$ 25,78	11%	\$ 2,84	10%	\$ 0,28	\$ 283.627,58	\$ 283.627,58
may-18	18	\$ 521,73	5%	\$ 26,09	11%	\$ 2,87	10%	\$ 0,29	\$ 286.952,33	\$ 286.952,33
jun-18	19	\$ 527,98	5%	\$ 26,40	11%	\$ 2,90	10%	\$ 0,29	\$ 290.387,90	\$ 290.387,90
jul-18	20	\$ 534,02	5%	\$ 26,70	11%	\$ 2,94	10%	\$ 0,29	\$ 293.712,65	\$ 293.712,65
ago-18	21	\$ 540,27	5%	\$ 27,01	11%	\$ 2,97	10%	\$ 0,30	\$ 297.148,23	\$ 297.148,23
sep-18	22	\$ 546,52	5%	\$ 27,33	11%	\$ 3,01	10%	\$ 0,30	\$ 300.583,80	\$ 300.583,80
oct-18	23	\$ 552,56	5%	\$ 27,63	11%	\$ 3,04	10%	\$ 0,30	\$ 303.908,55	\$ 303.908,55
nov-18	24	\$ 558,81	5%	\$ 27,94	11%	\$ 3,07	10%	\$ 0,31	\$ 307.344,13	\$ 307.344,13
dic-18	25	\$ 564,85	5%	\$ 28,24	11%	\$ 3,11	10%	\$ 0,31	\$ 310.668,88	\$ 310.668,88
ene-19	26	\$ 571,10	6%	\$ 34,27	12%	\$ 4,11	11%	\$ 0,45	\$ 452.310,41	\$ 452.310,41
feb-19	27	\$ 577,35	6%	\$ 34,64	12%	\$ 4,16	11%	\$ 0,46	\$ 457.257,64	\$ 457.257,64
mar-19	28	\$ 582,99	6%	\$ 34,98	12%	\$ 4,20	11%	\$ 0,46	\$ 461.726,10	\$ 461.726,10
abr-19	29	\$ 589,23	6%	\$ 35,35	12%	\$ 4,24	11%	\$ 0,47	\$ 466.673,33	\$ 466.673,33
may-19	30	\$ 595,28	6%	\$ 35,72	12%	\$ 4,29	11%	\$ 0,47	\$ 471.460,97	\$ 471.460,97
jun-19	31	\$ 601,53	6%	\$ 36,09	12%	\$ 4,33	11%	\$ 0,48	\$ 476.408,20	\$ 476.408,20
jul-19	32	\$ 607,57	6%	\$ 36,45	12%	\$ 4,37	11%	\$ 0,48	\$ 481.195,84	\$ 481.195,84
ago-19	33	\$ 613,82	6%	\$ 36,83	12%	\$ 4,42	11%	\$ 0,49	\$ 486.143,06	\$ 486.143,06
sep-19	34	\$ 620,06	6%	\$ 37,20	12%	\$ 4,46	11%	\$ 0,49	\$ 491.090,29	\$ 491.090,29
oct-19	35	\$ 626,11	6%	\$ 37,57	12%	\$ 4,51	11%	\$ 0,50	\$ 495.877,93	\$ 495.877,93
nov-19	36	\$ 632,36	6%	\$ 37,94	12%	\$ 4,55	11%	\$ 0,50	\$ 500.825,16	\$ 500.825,16
Total										\$ 10.645.424,28

Fuente: elaboración propia

Tabla 6.17 Cálculos de los ingresos finales a considerar
en los flujos de fondo para el escenario normal

Periodo		Ventas Estimadas [en millones]	% Venta ONLINE	Ventas ONLINE [en millones]	% Market share (objetivo)	Market share [en millones]	% Comisión	Comisión [en millones]	Comisión [en \$]	Comisión [en \$] (criterio ascendente)
dic-16	1	\$ 417,76	5%	\$ 20,89	11%	\$ 2,30	10%	\$ 0,23	\$ 229.766,63	\$ 57.441,66
ene-17	2	\$ 424,00	5%	\$ 21,20	11%	\$ 2,33	10%	\$ 0,23	\$ 233.202,20	\$ 116.601,10
feb-17	3	\$ 430,25	5%	\$ 21,51	11%	\$ 2,37	10%	\$ 0,24	\$ 236.637,78	\$ 177.478,33
mar-17	4	\$ 435,89	5%	\$ 21,79	11%	\$ 2,40	10%	\$ 0,24	\$ 239.740,88	\$ 239.740,88
abr-17	5	\$ 442,14	5%	\$ 22,11	11%	\$ 2,43	10%	\$ 0,24	\$ 243.176,45	\$ 243.176,45
may-17	6	\$ 448,18	5%	\$ 22,41	11%	\$ 2,47	10%	\$ 0,25	\$ 246.501,20	\$ 246.501,20
jun-17	7	\$ 454,43	5%	\$ 22,72	11%	\$ 2,50	10%	\$ 0,25	\$ 249.936,78	\$ 249.936,78
jul-17	8	\$ 460,48	5%	\$ 23,02	11%	\$ 2,53	10%	\$ 0,25	\$ 253.261,53	\$ 253.261,53
ago-17	9	\$ 466,72	5%	\$ 23,34	11%	\$ 2,57	10%	\$ 0,26	\$ 256.697,10	\$ 256.697,10
sep-17	10	\$ 472,97	5%	\$ 23,65	11%	\$ 2,60	10%	\$ 0,26	\$ 260.132,68	\$ 260.132,68
oct-17	11	\$ 479,01	5%	\$ 23,95	11%	\$ 2,63	10%	\$ 0,26	\$ 263.457,43	\$ 263.457,43
nov-17	12	\$ 485,26	5%	\$ 24,26	11%	\$ 2,67	10%	\$ 0,27	\$ 266.893,00	\$ 266.893,00
dic-17	13	\$ 491,31	5%	\$ 24,57	11%	\$ 2,70	10%	\$ 0,27	\$ 270.217,75	\$ 270.217,75
ene-18	14	\$ 497,55	6%	\$ 29,85	12%	\$ 3,58	11%	\$ 0,39	\$ 394.060,79	\$ 394.060,79
feb-18	15	\$ 503,80	6%	\$ 30,23	12%	\$ 3,63	11%	\$ 0,40	\$ 399.008,02	\$ 399.008,02
mar-18	16	\$ 509,44	6%	\$ 30,57	12%	\$ 3,67	11%	\$ 0,40	\$ 403.476,48	\$ 403.476,48
abr-18	17	\$ 515,69	6%	\$ 30,94	12%	\$ 3,71	11%	\$ 0,41	\$ 408.423,71	\$ 408.423,71
may-18	18	\$ 521,73	6%	\$ 31,30	12%	\$ 3,76	11%	\$ 0,41	\$ 413.211,35	\$ 413.211,35
jun-18	19	\$ 527,98	6%	\$ 31,68	12%	\$ 3,80	11%	\$ 0,42	\$ 418.158,58	\$ 418.158,58
jul-18	20	\$ 534,02	6%	\$ 32,04	12%	\$ 3,84	11%	\$ 0,42	\$ 422.946,22	\$ 422.946,22
ago-18	21	\$ 540,27	6%	\$ 32,42	12%	\$ 3,89	11%	\$ 0,43	\$ 427.893,44	\$ 427.893,44
sep-18	22	\$ 546,52	6%	\$ 32,79	12%	\$ 3,93	11%	\$ 0,43	\$ 432.840,67	\$ 432.840,67
oct-18	23	\$ 552,56	6%	\$ 33,15	12%	\$ 3,98	11%	\$ 0,44	\$ 437.628,31	\$ 437.628,31
nov-18	24	\$ 558,81	6%	\$ 33,53	12%	\$ 4,02	11%	\$ 0,44	\$ 442.575,54	\$ 442.575,54
dic-18	25	\$ 564,85	6%	\$ 33,89	12%	\$ 4,07	11%	\$ 0,45	\$ 447.363,18	\$ 447.363,18
ene-19	26	\$ 571,10	7%	\$ 39,98	13%	\$ 5,20	12%	\$ 0,62	\$ 623.640,11	\$ 623.640,11
feb-19	27	\$ 577,35	7%	\$ 40,41	13%	\$ 5,25	12%	\$ 0,63	\$ 630.461,29	\$ 630.461,29
mar-19	28	\$ 582,99	7%	\$ 40,81	13%	\$ 5,31	12%	\$ 0,64	\$ 636.622,35	\$ 636.622,35
abr-19	29	\$ 589,23	7%	\$ 41,25	13%	\$ 5,36	12%	\$ 0,64	\$ 643.443,53	\$ 643.443,53
may-19	30	\$ 595,28	7%	\$ 41,67	13%	\$ 5,42	12%	\$ 0,65	\$ 650.044,67	\$ 650.044,67
jun-19	31	\$ 601,53	7%	\$ 42,11	13%	\$ 5,47	12%	\$ 0,66	\$ 656.865,85	\$ 656.865,85
jul-19	32	\$ 607,57	7%	\$ 42,53	13%	\$ 5,53	12%	\$ 0,66	\$ 663.466,99	\$ 663.466,99
ago-19	33	\$ 613,82	7%	\$ 42,97	13%	\$ 5,59	12%	\$ 0,67	\$ 670.288,16	\$ 670.288,16
sep-19	34	\$ 620,06	7%	\$ 43,40	13%	\$ 5,64	12%	\$ 0,68	\$ 677.109,34	\$ 677.109,34
oct-19	35	\$ 626,11	7%	\$ 43,83	13%	\$ 5,70	12%	\$ 0,68	\$ 683.710,48	\$ 683.710,48
nov-19	36	\$ 632,36	7%	\$ 44,26	13%	\$ 5,75	12%	\$ 0,69	\$ 690.531,66	\$ 690.531,66
									Total \$	15.175.306,56

Fuente: elaboración propia

Tabla 6.18 Cálculos de los ingresos finales a considerar
en los flujos de fondo para el escenario optimista

Periodo		Ventas Estimadas [en millones]	% Venta ONLINE	Ventas ONLINE [en millones]	% Market share (objetivo)	Market share [en millones]	% Comisión	Comisión [en millones]	Comisión [en \$]	Comisión [en \$] (criterio ascendente)
dic-16	1	\$ 417,76	6%	\$ 25,07	12%	\$ 3,01	11%	\$ 0,33	\$ 330.863,94	\$ 82.715,99
ene-17	2	\$ 424,00	6%	\$ 25,44	12%	\$ 3,05	11%	\$ 0,34	\$ 335.811,17	\$ 167.905,58
feb-17	3	\$ 430,25	6%	\$ 25,82	12%	\$ 3,10	11%	\$ 0,34	\$ 340.758,40	\$ 255.568,80
mar-17	4	\$ 435,89	6%	\$ 26,15	12%	\$ 3,14	11%	\$ 0,35	\$ 345.226,86	\$ 345.226,86
abr-17	5	\$ 442,14	6%	\$ 26,53	12%	\$ 3,18	11%	\$ 0,35	\$ 350.174,09	\$ 350.174,09
may-17	6	\$ 448,18	6%	\$ 26,89	12%	\$ 3,23	11%	\$ 0,35	\$ 354.961,73	\$ 354.961,73
jun-17	7	\$ 454,43	6%	\$ 27,27	12%	\$ 3,27	11%	\$ 0,36	\$ 359.908,96	\$ 359.908,96
jul-17	8	\$ 460,48	6%	\$ 27,63	12%	\$ 3,32	11%	\$ 0,36	\$ 364.696,60	\$ 364.696,60
ago-17	9	\$ 466,72	6%	\$ 28,00	12%	\$ 3,36	11%	\$ 0,37	\$ 369.643,82	\$ 369.643,82
sep-17	10	\$ 472,97	6%	\$ 28,38	12%	\$ 3,41	11%	\$ 0,37	\$ 374.591,05	\$ 374.591,05
oct-17	11	\$ 479,01	6%	\$ 28,74	12%	\$ 3,45	11%	\$ 0,38	\$ 379.378,69	\$ 379.378,69
nov-17	12	\$ 485,26	6%	\$ 29,12	12%	\$ 3,49	11%	\$ 0,38	\$ 384.325,92	\$ 384.325,92
dic-17	13	\$ 491,31	6%	\$ 29,48	12%	\$ 3,54	11%	\$ 0,39	\$ 389.113,56	\$ 389.113,56
ene-18	14	\$ 497,55	7%	\$ 34,83	13%	\$ 4,53	12%	\$ 0,54	\$ 543.326,24	\$ 543.326,24
feb-18	15	\$ 503,80	7%	\$ 35,27	13%	\$ 4,58	12%	\$ 0,55	\$ 550.147,42	\$ 550.147,42
mar-18	16	\$ 509,44	7%	\$ 35,66	13%	\$ 4,64	12%	\$ 0,56	\$ 556.308,48	\$ 556.308,48
abr-18	17	\$ 515,69	7%	\$ 36,10	13%	\$ 4,69	12%	\$ 0,56	\$ 563.129,66	\$ 563.129,66
may-18	18	\$ 521,73	7%	\$ 36,52	13%	\$ 4,75	12%	\$ 0,57	\$ 569.730,80	\$ 569.730,80
jun-18	19	\$ 527,98	7%	\$ 36,96	13%	\$ 4,80	12%	\$ 0,58	\$ 576.551,98	\$ 576.551,98
jul-18	20	\$ 534,02	7%	\$ 37,38	13%	\$ 4,86	12%	\$ 0,58	\$ 583.153,12	\$ 583.153,12
ago-18	21	\$ 540,27	7%	\$ 37,82	13%	\$ 4,92	12%	\$ 0,59	\$ 589.974,29	\$ 589.974,29
sep-18	22	\$ 546,52	7%	\$ 38,26	13%	\$ 4,97	12%	\$ 0,60	\$ 596.795,47	\$ 596.795,47
oct-18	23	\$ 552,56	7%	\$ 38,68	13%	\$ 5,03	12%	\$ 0,60	\$ 603.396,61	\$ 603.396,61
nov-18	24	\$ 558,81	7%	\$ 39,12	13%	\$ 5,09	12%	\$ 0,61	\$ 610.217,79	\$ 610.217,79
dic-18	25	\$ 564,85	7%	\$ 39,54	13%	\$ 5,14	12%	\$ 0,62	\$ 616.818,93	\$ 616.818,93
ene-19	26	\$ 571,10	8%	\$ 45,69	14%	\$ 6,40	13%	\$ 0,83	\$ 831.520,14	\$ 831.520,14
feb-19	27	\$ 577,35	8%	\$ 46,19	14%	\$ 6,47	13%	\$ 0,84	\$ 840.615,05	\$ 840.615,05
mar-19	28	\$ 582,99	8%	\$ 46,64	14%	\$ 6,53	13%	\$ 0,85	\$ 848.829,80	\$ 848.829,80
abr-19	29	\$ 589,23	8%	\$ 47,14	14%	\$ 6,60	13%	\$ 0,86	\$ 857.924,70	\$ 857.924,70
may-19	30	\$ 595,28	8%	\$ 47,62	14%	\$ 6,67	13%	\$ 0,87	\$ 866.726,22	\$ 866.726,22
jun-19	31	\$ 601,53	8%	\$ 48,12	14%	\$ 6,74	13%	\$ 0,88	\$ 875.821,13	\$ 875.821,13
jul-19	32	\$ 607,57	8%	\$ 48,61	14%	\$ 6,80	13%	\$ 0,88	\$ 884.622,65	\$ 884.622,65
ago-19	33	\$ 613,82	8%	\$ 49,11	14%	\$ 6,87	13%	\$ 0,89	\$ 893.717,55	\$ 893.717,55
sep-19	34	\$ 620,06	8%	\$ 49,61	14%	\$ 6,94	13%	\$ 0,90	\$ 902.812,46	\$ 902.812,46
oct-19	35	\$ 626,11	8%	\$ 50,09	14%	\$ 7,01	13%	\$ 0,91	\$ 911.613,98	\$ 911.613,98
nov-19	36	\$ 632,36	8%	\$ 50,59	14%	\$ 7,08	13%	\$ 0,92	\$ 920.708,88	\$ 920.708,88
									Total \$	20.772.674,98

Fuente: elaboración propia

Estabilización de las ventas estimadas

Como se puede observar, en las tablas anteriores, las ventas recién al 4to mes se estabilizan a las cantidades estimadas. Esto se debe a que todo proyecto de esas características tiene un arranque donde las ventas aún no se estabilizaron, esta situación se da por ejemplo por la falta de conocimiento del producto entre los consumidores.

Tabla 6.19 Criterios para la estabilización de las ventas estimadas

Periodo	Criterio definido (premisa)
1°	Las ventas van a ser el 25% de lo estimado
2°	Las ventas van a ser el 50% de lo estimado
3°	Las ventas van a ser el 75% de lo estimado
4°	Las ventas van a ser el 100% de lo estimado

Fuente: elaboración propia

Capital de trabajo

Considerado como el conjunto de recursos que facilitarán el financiamiento de la operación del negocio debido al desfase natural que se produce entre la ocurrencia de las erogaciones y su posterior recuperación.

Para determinar el monto de la inversión en capital de trabajo se utilizó el método del déficit acumulado máximo, por ejemplo para el escenario normal con un horizonte a 36 meses es de - \$175.888, dicho valor se puede apreciar en la tabla 6.20

Tabla 6.20 Método del déficit acumulado máximo

Flujo de Fondo Financiero	PERIODO								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Neto	\$ 0	\$ -113.915	\$ -58.136	\$ -3.837	\$ 33.016	\$ 35.695	\$ 37.006	\$ 40.341	\$ 41.651
Neto Acumulado		\$ -113.915	\$ -172.052	\$ -175.888	\$ -142.872	\$ -107.177	\$ -70.171	\$ -29.830	\$ 11.821

Fuente: elaboración propia

Flujo de Fondo Operativo

Con la información recolectada en los puntos anteriores ya se está en condiciones de armar los FFO. Si bien, en la práctica, fueron desarrollados los tres escenarios mencionados, se va a publicar y analizar solamente el escenario normal con 36 periodos.

El flujo de fondo se puede apreciar en la tabla 6.21. Para armar el mismo los ítems fueron agrupados dentro de las siguientes categorías:

Tabla 6.21 Resumen Flujo de Fondo Operativo

Categoría	Descripción
Ingresos afectos a impuestos	
Por comisión	Ingresos por comisión
Por publicidad	Publicidad oficial
Egresos afectos a impuestos	
Oficina y servicios	Costos del lugar de trabajo
Comunicaciones	Internet, telefonía fija, celular, etc
Insumos	Utilizados en oficina
Mano de Obra y Administración	Costo de mano de obra + beneficios
Publicidad	para posicionar el producto
Gastos no desembolsables	Depreciaciones
Egresos no afectos a impuestos	
Lugar de trabajo	Muebles de oficina
Comunicaciones	Teléfonos
Software	Software
Sitio web	Desarrollo de la plataforma
Empresa	Tasas, habilitaciones, honorarios, etc.
Marketing y publicidad	Diseño gráfico
Otros	Capital de trabajo, etc.
Valor de desecho	Valor residual

Fuente: elaboración propia

Tabla 6.22 Flujo de fondo operativo - Escenario normal con 36 periodos

FLUJO DE FONDO OPERATIVO - ESCENARIO NORMAL																																				
PERIODO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
INGRESOS	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
EGRESOS	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
FLUJO DE FONDO OPERATIVO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE FONDO OPERATIVO ACUMULADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Ver en archivo separado:
Tabla 6.22 - pág. 76.doc

Fuente: elaboración propia

VAN, TIR, B/C, PRD

Para cada uno de los flujo de fondo operativos se calcularon los indicadores VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno), B/C (Beneficio / Costo) y PRD (Periodo de Recupero Descontado); todas herramientas procedentes de las matemáticas financieras que permitirán evaluar la conveniencia económica del proyecto de inversión.

En las tablas 6.23 y 6.24 siguientes se presentan un resumen de los mencionados indicadores:

Tabla 6.23 Resumen de indicadores económicos para un horizonte de 24 meses

Escenario	VAN	TIR	B/C	PRD [Años]
Pesimista	-308.555,228	0,07%	0,96	-0,08
Normal	890.016,816	8,16%	1,44	1,26
Optimista	2.315.759,310	17,94%	2,05	0,59

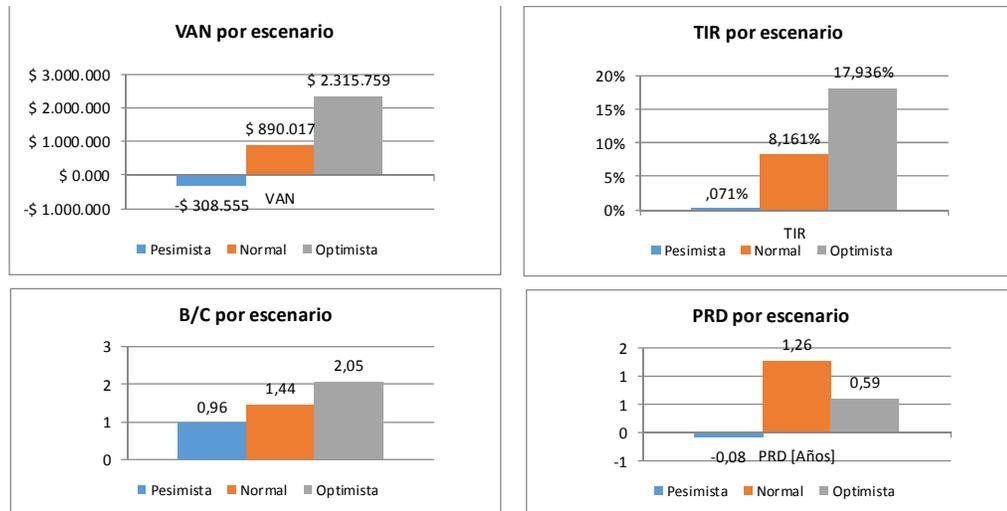
Fuente: elaboración propia

Tabla 6.24 Resumen de indicadores económicos para un horizonte de 36 meses

Escenario	VAN	TIR	B/C	PRD [Años]
Pesimista	284.994,919	2,96%	1,17	2,92
Normal	2.242.315,960	10,09%	1,73	1,25
Optimista	4.511.764,722	18,75%	2,39	1,25

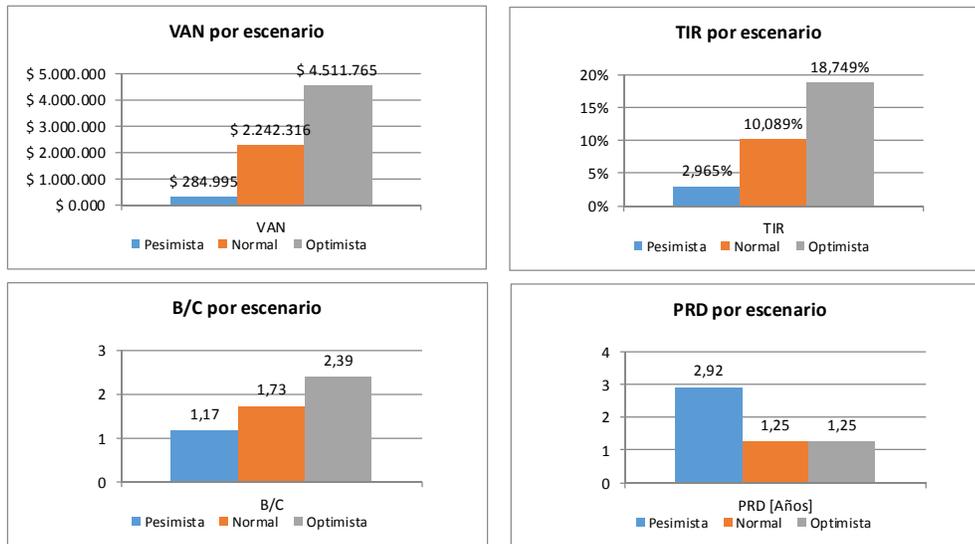
Fuente: elaboración propia

Gráfico 6.3 Gráfica de los indicadores económicos para un horizonte de 24 meses



Fuente: elaboración propia

Gráfico 6.4 Gráfica de los indicadores económicos para un horizonte de 36 meses



Fuente: elaboración propia

Conclusión en base a los indicadores económicos

El resumen de los resultados económicos de los distintos escenarios permite concluir que el escenario Normal con un horizonte de análisis de 36 meses sería el más conveniente a considerar para tomar la decisión correcta respecto a la viabilidad del proyecto de inversión.

Análisis de Sensibilidad unidimensional

El objetivo será determinar la variación máxima que podrá resistir el valor de la variable *comisión por ventas* para que el proyecto continúe siendo económicamente rentable.

Lo que se hizo fue utilizar la función objetivo de Excel para calcular los ingresos por *comisión por ventas* que haría VAN = 0.

En la tabla 6.25 una tabla resumen de las variaciones para cada uno de los escenarios analizados.

Tabla 6.25 Resumen análisis de sensibilidad para cada escenario

Resumen Análisis de Sensibilidad				
Escenario	Análisis 24 meses		Análisis 36 meses	
	Variación ventas totales para VAN = 0	% variación mensual de las ventas	Variación ventas totales para VAN = 0	% de variación mensual de las ventas
Pesimista	\$ 650.032,52	12,76%	\$ -692.725,98	-6,51%
Normal	\$ -1.921.013,65	-25,61%	\$ -5.665.761,72	-37,34%
Optimista	\$ -5.025.399,12	-47,77%	\$ -11.438.918,11	-55,07%

Fuente: elaboración propia

Siguiendo con el análisis del escenario Normal con un horizonte de 36 meses tenemos que las ventas totales podrían disminuir hasta un 37,34 % (\$ 5.665.761) que el proyecto seguiría teniendo posibilidades de concretarse ya que el VAN = 0.

A continuación el detalle del análisis para dicho escenario.

Tabla 6.26 Análisis de sensibilidad para escenario normal con un horizonte de 36 meses

Periodo	Periodo	Comisión por ventas Original	Comisión por ventas An. Sensibilidad	Diferencia en \$	Diferencia en %
dic-16	1	\$ 57.441,66	\$ 35.995,58	\$ -21.446,07	-37,34%
ene-17	2	\$ 116.601,10	\$ 73.067,61	\$ -43.533,49	-37,34%
feb-17	3	\$ 177.478,33	\$ 111.216,08	\$ -66.262,25	-37,34%
mar-17	4	\$ 239.740,88	\$ 150.232,66	\$ -89.508,22	-37,34%
abr-17	5	\$ 243.176,45	\$ 152.385,54	\$ -90.790,91	-37,34%
may-17	6	\$ 246.501,20	\$ 154.468,99	\$ -92.032,21	-37,34%
jun-17	7	\$ 249.936,78	\$ 156.621,88	\$ -93.314,90	-37,34%
jul-17	8	\$ 253.261,53	\$ 158.705,32	\$ -94.556,21	-37,34%
ago-17	9	\$ 256.697,10	\$ 160.858,21	\$ -95.838,89	-37,34%
sep-17	10	\$ 260.132,68	\$ 163.011,09	\$ -97.121,58	-37,34%
oct-17	11	\$ 263.457,43	\$ 165.094,54	\$ -98.362,89	-37,34%
nov-17	12	\$ 266.893,00	\$ 167.247,43	\$ -99.645,57	-37,34%
dic-17	13	\$ 270.217,75	\$ 169.330,87	\$ -100.886,88	-37,34%
ene-18	14	\$ 394.060,79	\$ 246.936,61	\$ -147.124,18	-37,34%
feb-18	15	\$ 399.008,02	\$ 250.036,77	\$ -148.971,25	-37,34%
mar-18	16	\$ 403.476,48	\$ 252.836,91	\$ -150.639,57	-37,34%
abr-18	17	\$ 408.423,71	\$ 255.937,07	\$ -152.486,63	-37,34%
may-18	18	\$ 413.211,35	\$ 258.937,23	\$ -154.274,12	-37,34%
jun-18	19	\$ 418.158,58	\$ 262.037,39	\$ -156.121,19	-37,34%
jul-18	20	\$ 422.946,22	\$ 265.037,55	\$ -157.908,67	-37,34%
ago-18	21	\$ 427.893,44	\$ 268.137,71	\$ -159.755,74	-37,34%
sep-18	22	\$ 432.840,67	\$ 271.237,87	\$ -161.602,81	-37,34%
oct-18	23	\$ 437.628,31	\$ 274.238,02	\$ -163.390,29	-37,34%
nov-18	24	\$ 442.575,54	\$ 277.338,18	\$ -165.237,36	-37,34%
dic-18	25	\$ 447.363,18	\$ 280.338,34	\$ -167.024,84	-37,34%
ene-19	26	\$ 623.640,11	\$ 390.801,57	\$ -232.838,54	-37,34%
feb-19	27	\$ 630.461,29	\$ 395.076,03	\$ -235.385,26	-37,34%
mar-19	28	\$ 636.622,35	\$ 398.936,84	\$ -237.685,51	-37,34%
abr-19	29	\$ 643.443,53	\$ 403.211,30	\$ -240.232,23	-37,34%
may-19	30	\$ 650.044,67	\$ 407.347,88	\$ -242.696,79	-37,34%
jun-19	31	\$ 656.865,85	\$ 411.622,34	\$ -245.243,50	-37,34%
jul-19	32	\$ 663.466,99	\$ 415.758,92	\$ -247.708,07	-37,34%
ago-19	33	\$ 670.288,16	\$ 420.033,38	\$ -250.254,78	-37,34%
sep-19	34	\$ 677.109,34	\$ 424.307,85	\$ -252.801,50	-37,34%
oct-19	35	\$ 683.710,48	\$ 428.444,42	\$ -255.266,06	-37,34%
nov-19	36	\$ 690.531,66	\$ 432.718,89	\$ -257.812,77	-37,34%
		\$ 15.175.306,56	\$ 9.509.544,85	\$ -5.665.761,72	-37,34%

Fuente: elaboración propia

Análisis de Riesgo – Desviación estándar

Como los ingresos del proyecto son estimados, es decir se calcularon en base a información histórica y bajo algunas premisas, se puede inferir que el proyecto tiene un cierto riesgo asociado. En otras palabras, el riesgo es la probabilidad de que el valor de un proyecto sea diferente al estimado.

Como método para el análisis de riesgo se utilizará la desviación estándar y se definirán probabilidades de ocurrencia para cada uno de los tres escenarios definidos. Se desarrollará el método solamente para un horizonte de 36 meses, por ser el horizonte que definimos como el más conveniente de llevar a cabo.

Como se observa en la tabla 6.27 se asignó una probabilidad mayor al escenario Normal.

Tabla 6.27 Análisis de riesgo, cálculo de la desviación estándar

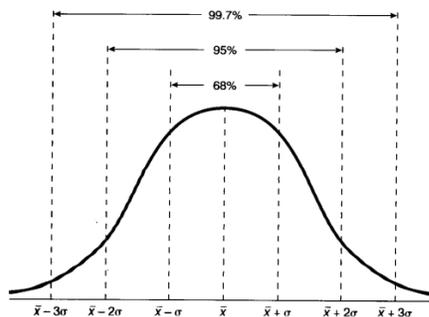
Escenario k	Probabilidad Pk	VAN Ak	VAN Esperado Ay (Pk*Ak)	Desviación respecto a la media (Ak - Ay)	Desviación Cuadrada o Diferencia al cuadrado (Ak - Ay) ²	Varianza Pk*(Ak - Ay) ²	Desviación estándar σ (raíz varianza)
Pesimista	25%	\$ 284.995	\$ 71.249	\$ -2.035.353	\$ 4.142.661.718.285	\$ 1.035.665.429.571	\$ 1.496.425
Normal	50%	\$ 2.242.316	\$ 1.121.158	\$ -78.032	\$ 6.088.982.149	\$ 3.044.491.074	
Optimista	25%	\$ 4.511.765	\$ 1.127.941	\$ 2.191.417	\$ 4.802.307.731.824	\$ 1.200.576.932.956	
			\$ 2.320.348			\$ 2.239.286.853.602	

Fuente: elaboración propia

La idea de la tabla anterior es mostrar paso a paso los cálculos realizados para llegar a la desviación estándar. Los parámetros y operaciones realizadas están expresados en el nombre de los campos.

Continuando con el análisis de riesgo y suponiendo que el conjunto de datos se distribuyen de manera “normal” se va a utilizar la teoría estadística para realizar los análisis. Por ejemplo, en el gráfico 6.5 podemos observar el área bajo la curva normal, dato que junto a la tabla de distribución normal permitirá concluir con las probabilidades de ocurrencia del evento estudiado.

Gráfico 6.5 Áreas bajo la curva normal



Fuente: elaboración propia

1. Rangos de VAN con un 68 % y un 95% que así ocurran respectivamente

	Inferior	Superior
Rangos de VAN para un 68%	\$ 823.923	\$ 3.816.773
Rangos de VAN para un 95%	\$ -672.501	\$ 5.313.197

2. Probabilidad que la VAN Esperada sea mayor que cero

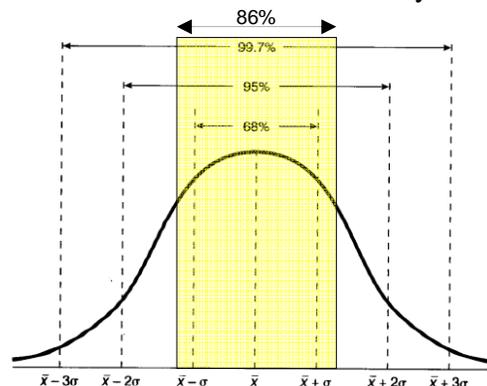
Para ello se debe calcular el valor exacto de z que nos permitirá, utilizando la tabla de distribución normal, determinar cuál es la probabilidad exacta que la VAN sea mayor a cero. Como punto de partida sabemos que para que el $VAN > 0$ el Valor Presente deberá ser igual a desembolso o inversión inicial. A fines de ser lo más pesimista posible se va a considerar inversión inicial a la necesaria en el escenario pesimista, es decir \$ 729.855.

Entonces:

$$z = \frac{(Inversión\ inicial - VAN\ Esperada)}{Desviación\ estándar} = \frac{(729.855 - 2.320.348)}{1.496.425} = 1,062$$

Luego, observamos en la tabla que la superficie o área bajo la curva entre la media y z es aproximadamente 14% (0.1446); por lo tanto la probabilidad de obtener un $VAN > 0$ es de $100\% - 14\% = 86\%$, esto lo podemos apreciar en el gráfico 6.6

Gráfico 6.6 Área resultante entre z y la media



Fuente: elaboración propia

Conclusión del análisis de viabilidad económica

Analizados los distintos criterios económicos como el VAN, TIR, B/C y PRD y los respectivos análisis de sensibilidad y de riesgos podemos afirmar que sería una correcta decisión invertir en el proyecto de inversión.

6.4.2 Viabilidad financiera

Con el objeto de demostrar que el proyecto puede realizarse con los recursos financieros disponibles se va a confeccionar el cuadro de fuentes y uso de fondos que incorpora el financiamiento y nos dará un panorama de cómo evolucionarán los ingresos y egresos por cada periodo con el objetivo final de demostrar que no existirán momentos en los cuales el proyecto resulte sin fondos o con déficit.

Detalle del financiamiento

En las tablas 6.28 y 6.29 se detallan los datos del préstamo bancario ya que es la fuente de financiamiento propuesta para el proyecto.

Tabla 6.28 Condiciones crédito bancario

Datos del crédito	
Capital	\$ 292.950
Sistema	Francés
Cuotas	36
CFT - Anual	24,63%
CFT - Mensual	2,05%

Fuente: elaboración propia

Tabla 6.29 Cuotas resultantes del crédito bancario

Cuota	Amortización (o capital)	Gasto Financiero	Cuota
1	\$ -5.577,59	\$ -6.012,80	\$ -11.590,39
2	\$ -5.692,07	\$ -5.898,32	\$ -11.590,39
3	\$ -5.808,90	\$ -5.781,49	\$ -11.590,39
4	\$ -5.928,13	\$ -5.662,26	\$ -11.590,39
5	\$ -6.049,80	\$ -5.540,59	\$ -11.590,39
6	\$ -6.173,98	\$ -5.416,41	\$ -11.590,39
7	\$ -6.300,70	\$ -5.289,69	\$ -11.590,39
8	\$ -6.430,02	\$ -5.160,37	\$ -11.590,39
9	\$ -6.562,00	\$ -5.028,40	\$ -11.590,39
10	\$ -6.696,68	\$ -4.893,71	\$ -11.590,39
11	\$ -6.834,13	\$ -4.756,26	\$ -11.590,39
12	\$ -6.974,40	\$ -4.615,99	\$ -11.590,39
13	\$ -7.117,55	\$ -4.472,84	\$ -11.590,39
14	\$ -7.263,64	\$ -4.326,75	\$ -11.590,39
15	\$ -7.412,72	\$ -4.177,67	\$ -11.590,39
16	\$ -7.564,87	\$ -4.025,52	\$ -11.590,39
17	\$ -7.720,14	\$ -3.870,25	\$ -11.590,39
18	\$ -7.878,59	\$ -3.711,80	\$ -11.590,39
19	\$ -8.040,30	\$ -3.550,09	\$ -11.590,39
20	\$ -8.205,33	\$ -3.385,06	\$ -11.590,39
21	\$ -8.373,74	\$ -3.216,65	\$ -11.590,39
22	\$ -8.545,62	\$ -3.044,78	\$ -11.590,39
23	\$ -8.721,01	\$ -2.869,38	\$ -11.590,39
24	\$ -8.900,01	\$ -2.690,38	\$ -11.590,39
25	\$ -9.082,69	\$ -2.507,70	\$ -11.590,39
26	\$ -9.269,11	\$ -2.321,28	\$ -11.590,39
27	\$ -9.459,36	\$ -2.131,03	\$ -11.590,39
28	\$ -9.653,51	\$ -1.936,88	\$ -11.590,39
29	\$ -9.851,65	\$ -1.738,74	\$ -11.590,39
30	\$ -10.053,85	\$ -1.536,54	\$ -11.590,39
31	\$ -10.260,21	\$ -1.330,18	\$ -11.590,39
32	\$ -10.470,80	\$ -1.119,59	\$ -11.590,39
33	\$ -10.685,71	\$ -904,68	\$ -11.590,39
34	\$ -10.905,04	\$ -685,35	\$ -11.590,39
35	\$ -11.128,86	\$ -461,53	\$ -11.590,39
36	\$ -11.357,28	\$ -233,11	\$ -11.590,39

Fuente: elaboración propia

Cuadro de flujo de fondo financiero (FFF)

A continuación, en la tabla 6.30, se puede apreciar el FFF confeccionado, el principal objetivo del cuadro es considerar el efecto del financiamiento como el préstamo, los intereses y la respectiva amortización de la deuda. También en el cuadro se incorpora la utilización de capital de trabajo para la financiación de aquellos periodos con descalce financiero. El anterior párrafo explica la diferencia de este cuadro con el cuadro de flujo operativo.

Como conclusión del cuadro se puede apreciar que el Flujo de Fondo Financiero Neto no se tiene ningún periodo en negativo, con eso aseguramos la viabilidad financiera del proyecto.

Tabla 6.30 Flujo de fondo financiero- Escenario normal con 36 periodos

The image shows a large, multi-column financial spreadsheet. A prominent yellow rectangular box is overlaid on the upper portion of the table, containing the text: "Ver en archivo separado: Tabla 6.30 - pág. 84.doc". The spreadsheet itself is filled with numerous rows and columns of data, including various financial metrics and calculations, though the individual values are not legible due to the scale and the overlay.

Fuente: elaboración propia

7. ANÁLISIS DE PRODUCTO-MERCADO

El conocimiento del mercado-producto permitirá la posterior definición de estrategias de posicionamiento, crecimiento. Es por ello que a continuación se desarrollan aspectos como el de ciclo de vida, análisis FODA, ventajas competitivas, etc.

7.1 Fuerzas competitivas de Porter

A continuación se analizan las fuerzas competitivas de Porter en el mercado de los comparadores de precio. Dicho análisis permitirá tomar decisiones correctas desde el diseño, pasando por la definición de la misión de la empresa hasta la definición de las estrategias comerciales.

- Amenaza de nuevos competidores

Es alta ya que no existen barreras de entrada importantes que eviten esta situación, la necesidad de capital no es alta y el diseño de sitios web no se puede patentar. Por otro lado el sistema es fácil de replicar. Por eso el posicionamiento de la marca y las estrategias de marketing son importantes.

- Amenaza de productos sustitutos

Actualmente existen en el mercado productos sustitutos, por ende pueden aparecer aún más, no obstante las características son inferiores y se encuentran en desventaja respecto a los beneficios tanto para el consumidor como para el comerciante.

- Poder de negociación de los clientes

En este caso los clientes serían los comercios que se adhieran al sistema y de los cuales se obtendrá la comisión por las ventas concretadas. El poder no debería ser alto ya que solo pagarán comisión por las ventas concretadas, aparte se verían perjudicados frente a la competencia el no participar del sitio ya que el mismo amplía sus mercados.

- Poder de negociación de los proveedores

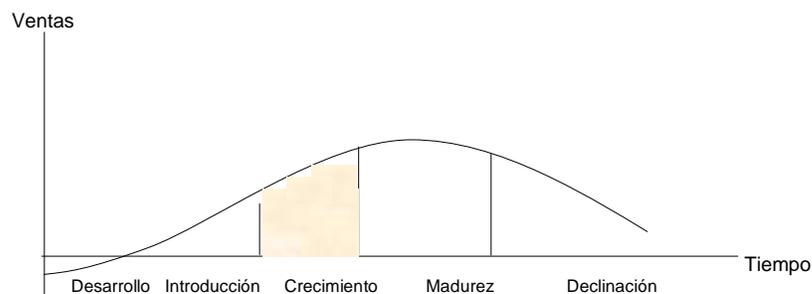
El sitio no tiene proveedores significativos, es decir que participen significativamente en los costos del negocio. Aparte son proveedores que se encuentran en un mercado ampliamente competitivo como es el de los desarrolladores de sitios web.

7.2 Ciclo de vida del producto-mercado

Como se expusiera en el marco teórico del presente trabajo, el crecimiento del comercio electrónico solo en 2015 tuvo un crecimiento de más del 70 %, dichos crecimientos también se esperan para años subsiguientes.

No es necesario investigar demasiado para darse cuenta que ya se superó ampliamente la etapa de desarrollo e introducción y que nos encontramos firmemente en la etapa de crecimiento del comercio electrónico. Si bien el producto no es justamente de comercio electrónico, está muy relacionado con el mismo por el simple hecho que se encuentra en internet y es un nexo entre consumidores y comercios de electrodomésticos.

Gráfico 7.1 Ciclo de vida del producto



Fuente: elaboración propia

7.3 Análisis FODA

El análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades Debilidades, Amenazas) nos permitirá tomar una “radiografía” de la situación del producto que se esté estudiando, es una de las herramientas para el diagnóstico de la situación actual. Luego de analizarlas, permitirá tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

Análisis Ambiente Externo

Oportunidades

- Hace más de una década que el país se encuentra en un periodo inflacionario, lo que hace que los precios finales de los productos tengan variaciones importantes entre diferentes oferentes
- Los sitios de la competencia cobran a los comerciantes solo por el hecho de participar de la plataforma

- Es requisito de los actuales sitios comparadores de precios que los comercios posean sitio web
- La mayoría de los sitios no informan al consumidor sobre la disponibilidad de stock del producto buscado.
- La competencia no se encuentra consolidada en el mercado
- Fuerte crecimiento en los usuarios de internet

Amenazas

- Regulación desfavorable sobre propiedad intelectual en lo que respecta a desarrollos web; la ley no contempla proteger el código fuente del software
- Competencia muy agresiva. Los competidores directos podrían copiar las características del nuevo producto
- Se desconoce cómo reaccionará el mercado competidor

Análisis Ambiente Interno

Fortalezas

- Características especiales que no poseen otros comparadores de precios
- Se buscará apoyo gubernamental para ingreso por publicidad ya que es un sitio con beneficio social y evitar los precios altos
- Los procesos tienen características típicas de la competencia perfecta

Debilidades

- Fondos insuficientes para tener una estrategia de marketing agresiva que permita posicionar el sitio rápidamente evitando la reacción del competidor
- No contar con economías de escala por ser un producto nuevo
- Falta de experiencia en emprendimientos de internet

7.4 Ventajas competitivas

El análisis FODA desarrollado permitió definir aquellas características que proporcionarán al producto cierta superioridad sobre los competidores inmediatos y que constituyen un valor para los consumidores y comerciantes:

1. No se cobra a los comerciantes solo por el hecho de participar de la plataforma, es decir el comerciante solo pagará una comisión cuando realmente concrete la venta del producto por medio de la plataforma.

2. El nombre del comercio no es conocido hasta no concretarse la venta; esto evitará sesgar la decisión del consumidor respecto a comercios conocidos. Se pretende que todos los comercios, chicos o grandes, tenga las mismas posibilidades de vender el producto, preocupándose solo en ofrecer el menor precio.
3. No es necesario que el comercio posea sitio web; esto dará la misma oportunidad de participar de la plataforma a comercios chicos y grandes, la comunicación final entre consumidor y comerciante será vía telefónica y personalizada.
4. No habrá publicidad induciendo a la compra de determinadas marcas/productos; eso evitará sesgar la decisión del consumidor y desviar su atención a otros productos o casa de electrodomésticos.
5. Se informa al consumidor sobre la disponibilidad de stock; esto evitará que el consumidor pierda tiempo y seleccione un comercio que termine no teniendo stock.
6. Se informa al consumidor sobre la inclusión o no de flete; es una pregunta que la mayoría de los consumidores realiza al vendedor, esta característica dará la oportunidad al comercio de brindar un valor agregado.

7.5 Situación competitiva

El análisis de la situación competitiva describe el grado de interdependencia entre los competidores; para entender dicha relación se utiliza la siguiente matriz:

Matriz 7.1 Matriz de la situación de la competencia

		Cantidad de competidores		
		UNO	POCOS	MUCHOS
Diferenciación de los productos	ALTA	Monopolio	Oligopolio diferenciado	Competencia monopolista
	BAJA		Oligopolio homogéneo	Competencia pura

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la matriz, dadas las características del producto y del mercado nos encontramos frente a un mercado del tipo oligopolio homogéneo donde hay pocos competidores y una baja diferenciación del producto ya que la característica principal es de comparación de precios.

7.6 Matriz BCG

La matriz BCG o de crecimiento-cuota de mercado nos permite definir el tipo de negocio teniendo en cuenta la tasa de crecimiento y la participación en el mercado:

Matriz 7.2 Matriz BCG o de crecimiento-cuota de mercado

Tasa de crecimiento del mercado	ALTA	Productos estrellas	Productos incógnita
	BAJA	Vacas lecheras	Perros
		ALTA	BAJA
		Participación relativa de mercado	

Fuente: elaboración propia

Las características del mercado encuadran el producto como de tipo incógnita, es decir va a operar en mercados de alto crecimiento pero cuya participación de mercado será baja. Esto quiere decir que es un producto que necesitara de altas inversiones en publicidad para ganar mercado y lograr el crecimiento necesario para lograr proyectarse como producto estrella.

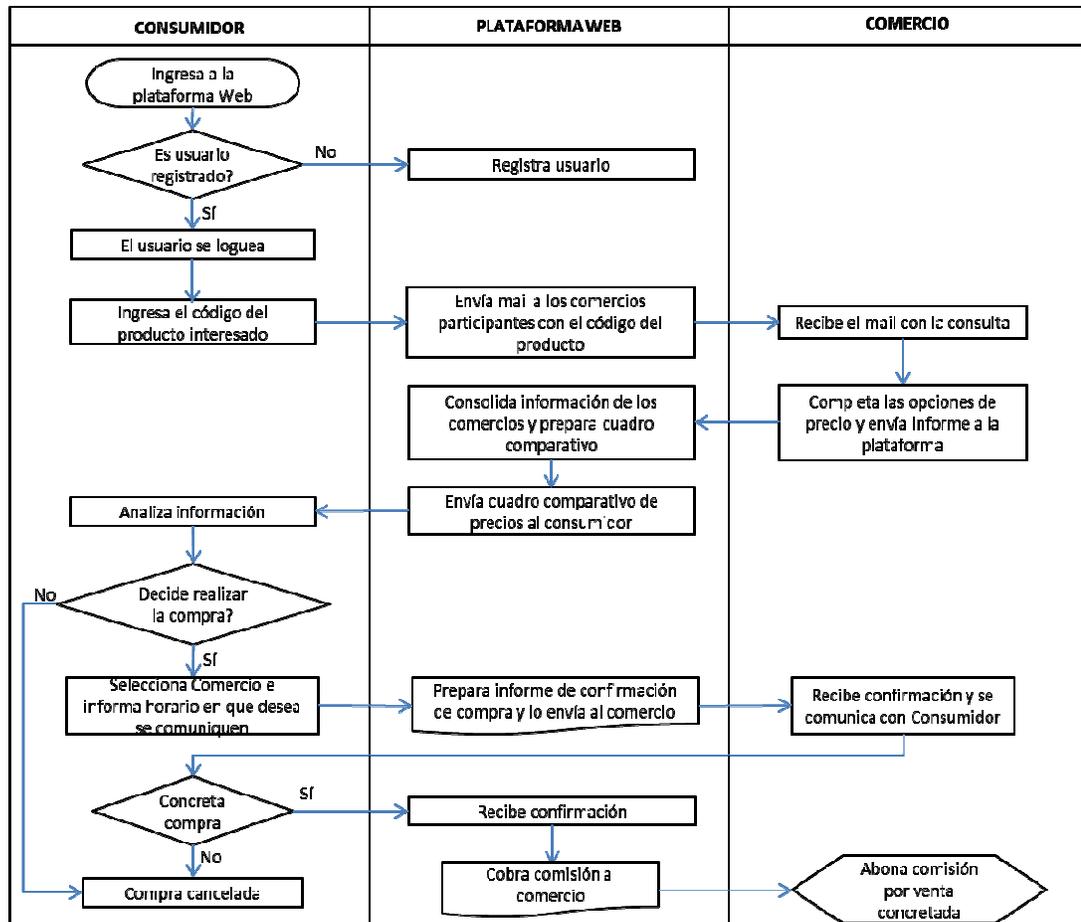
PROPUESTA

8. DISEÑO DEL SITIO

8.1 Flujograma del proceso

A continuación se desarrolla el mapa de procesos que permite visualizar gráficamente las actividades y sus vínculos.

Imagen 8.1 Flujograma del proceso propuesto



Fuente: elaboración propia

8.2 Pedido de cotización que recibe el comercio

Como se observa en el flujograma de procesos, cuando el consumidor ingresa el código del producto, la plataforma envía la consulta a cada uno de los comercios asociados para que puedan informar el precio que ellos ofrecen, en la tabla 8.1 se puede apreciar el formato en que los comercios devolverán a la plataforma la información solicitada

Tabla 8.1 Pedido de cotización que recibe el comercio

PEDIDO DE COTIZACIÓN	
Provincia Cliente:	Córdoba
Localidad Cliente:	Córdoba
Barrio Cliente:	Don Bosco
Código Producto solicitado	HGF387 AW
Comercio	1
Provincia	Córdoba
Localidad	Córdoba
Barrio	Don Bosco
Contado efectivo	\$ 9.500,00
Contado débito	\$ 9.500,00
En 1 cuota	\$ 9.500,00
En 3 cuotas	\$ 9.785,00
En 6 cuotas	\$ 10.078,55
En 12 cuotas	\$ 10.380,91
En 18 cuotas	\$ 10.692,33
La compra incluye flete	Sí
Stock disponible	Sí
Demora en días en caso de stock NO disponible [días hábiles de l a v]	7
Validez oferta	06/10/2017

Fuente: elaboración propia

8.3 Cuadro de precios comparativos

Luego que los comercios envían las respectivas propuestas de precios, la plataforma consolidará dicha información en una tabla resumen que enviará al consumidor. En la tabla 8.2 podemos observar el cuadro propuesto.

Tabla 8.2 Cuadro de precios comparativos

CUADRO DE PRECIOS COMPARATIVOS						
Código Producto solicitado	HGF387 AW		Menor precio			
Comercio	1	2	3	4	5	6
Provincia	Córdoba	Córdoba	Córdoba	Córdoba	Córdoba	Córdoba
Localidad	Córdoba	Carlos Paz	Villa Allende	Córdoba	Rio IV	Unquillo
Barrio	Don Bosco	La Loma	Parque	Centro	San Esteban	Los Aromos
Contado efectivo	\$ 9.500	\$ 9.200	\$ 9.800	\$ 9.150	\$ 9.500	\$ 9.150
Contado débito	\$ 9.500	\$ 9.300	\$ 9.850	\$ 9.150	\$ 9.500	\$ 9.150
En 1 cuota	\$ 9.500	\$ 9.450	\$ 9.900	\$ 9.260	\$ 9.780	\$ 10.120
En 3 cuotas	\$ 9.785	\$ 9.734	\$ 10.197	\$ 9.538	\$ 10.073	\$ 10.424
En 6 cuotas	\$ 10.079	\$ 10.026	\$ 10.503	\$ 9.824	\$ 10.376	\$ 10.736
En 12 cuotas	\$ 10.381	\$ 10.326	\$ 10.818	\$ 10.119	\$ 10.687	\$ 11.058
En 18 cuotas	\$ 10.692	\$ 10.636	\$ 11.143	\$ 10.422	\$ 11.007	\$ 11.390
La compra incluye flete	Sí	No	Sí	Sí	No	No
Stock disponible	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Demora en días en caso de stock NO disponible [días hábiles de l a v]	7	10	5	3	6	8

Fuente: elaboración propia

8.4 Reglas de negocio

A continuación aquellas reglas que se deben tener en cuenta para el desarrollo del sitio web.

- El Consumidor no conocerá el nombre del comercio hasta que reciba la llamada del mismo.
- Cuando la compra se concrete, el sistema emitirá automáticamente la factura al comercio para que pague la comisión.
- El comercio deberá completar todos los campos, en caso de no poseer información colocará un “-“ en el campo
- Los códigos de los comercios serán aleatorios para evitar que el consumidor relacione código con comercio
- Los comercios deberán responder a la solicitud dentro de las 24 horas para ser considerados en la propuesta que se le enviará al consumidor
- Los pedidos de cotización solo se les hará llegar a los comercios de la provincia de residencia del consumidor.

8.5 Reportes e indicadores de gestión

Los reportes e indicadores de gestión serán importantes ya que son la base para planes de acción y tomas de decisiones. No todos los indicadores estarán disponibles para todos los participantes, por ejemplo podrá haber indicadores que estén disponibles para la empresa y no para los comercios.

A continuación se listan algunos de ellos:

- Consumidores por localidad
- Productos solicitados
- Productos por localidad
- Solicitudes por fecha
- Precios máximos, mínimos y promedios por producto/fecha
- Cantidad de compras/solicitudes por medio de pago

9. IDENTIDAD CORPORATIVA

9.1 Marca, logo y eslogan

A continuación las consideraciones para la elección de la marca, logo y eslogan:

- Marca y nombre de dominio
 - Simple, es decir fácil de escribir
 - Única, es decir completamente diferente a las ya existentes
 - Memorable, fácil de recordar
 - Representativa, deberá reflejar los valores y objetivos de la empresa
 - Sustentable, que las características perduren en el tiempo

elmenor

www.elmenor.com

- Logo
 - Simple, fácil de procesar por el consumidor, fácil de ver
 - Consistente con la marca y el mensaje de la empresa
 - Memorable, fácil de recordar
 - Increíble, novedoso
 - Color acorde al significado



- Eslogan
 - Que destaque las propiedades respecto a la competencia
 - Original y conciso
 - Breve
 - Fácil de pronunciar y de recordar
 - Intentar que la marca rime con el slogan
 - Resumir lo que hace la marca, sus valores, su esencia

“Todos nos merecemos el menor precio”

10. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS

10.1 Misión, Visión y Valores

Considerados como los pilares de la organización; a continuación definimos la misión, visión y valores que permitirán enmarcar el horizonte de la empresa.

MISIÓN

«Ser un sitio web comparador de precios con características únicas en el mercado, al que los consumidores identifiquen como la mejor opción para encontrar el precio más bajo de un producto. También se desea que los comerciantes de electrodomésticos consideren el sitio como una oportunidad para ampliar sus mercados, participando en una plataforma segura y con igualdad de oportunidades para todos los oferentes del sector.»

VISIÓN

« Transformarnos en el sitio web líder en comparación de precios, representando la mejor opción para los consumidores y comerciantes.»

VALORES

Proactividad

Mirar hacia delante, con la iniciativa de hacer siempre las cosas mejor

Transparencia e Integridad

Brindar información clara y cierta a todos aquellos que se relacionan con la empresa

Responsabilidad

Ser coherentes con la misión definida

Orientación

Promover la competencia perfecta entre comerciantes

11. ESTRATÉGIAS COMERCIALES

11.1 Estrategia de inversión

Considerando que el negocio se encuentra en la fase de “crecimiento” y es un producto de tipo incógnita es la razón por la que la estrategia de inversión es la más adecuada; para ello se hará hincapié principalmente en realizar cuantiosas inversiones en actividades de marketing con el fin de penetrar rápidamente en el mercado e incrementar la participación en el mismo.

Parte de la inversión podría considerarse como herramienta para reducir el precio de la comisión por ventas de manera que más comercios deseen participar y vean a la plataforma como una veta para aumentar su participación en el mercado.

Esta situación se puede apreciar en la matriz 11.1 que combina las estrategias de rentabilidad con la matriz BCG:

Matriz 11.1 Matriz que combina las estrategias de rentabilidad con la matriz BCG

Tasa de crecimiento del mercado	ALTA	Productos estrellas (Estrategia de inversión)	Productos incógnita (Estrategia de inversión)
	BAJA	Vacas lecheras (Estrategia de explotación o estabilidad)	Perros (Estrategia de explotación)
		ALTA	BAJA

Participación relativa de mercado

Fuente: elaboración propia

11.2 Estrategia de diferenciación

Durante la investigación, para el desarrollo del marco teórico, se encontraron varios sitios de características similares. Es por ello que en la tabla 11.1 se hacen explícitas aquellas características del proyecto que lo hacen único en el mercado.

Tabla 11.1 Características del proyecto que lo diferencian de los existentes

Característica común de los sitios existentes	Estrategia de diferenciación
Los precios son buscados en sitios web de los comercios o en base de datos provistas por los mismos. En ambos casos se corre el riesgo de no contar con el precio actualizados	El precio es consultado directamente al comerciante para cada una de las solicitudes del consumidor
Cuando ofrecen los precios no se considera la distancia entre consumidor y comercio	Solo se informarán al consumidor aquellos comercios dentro de su provincia, aparte de da a conocer la ubicación exacta de comercio
No se informa si el comercio tiene stock disponible	Se informará la disponibilidad de stock y en caso de no haber, el comercio informará la demora en días.
Algunos comercios hacen acuerdos con la plataforma para aparecer primero e inducir al consumidor a realizar la compra en dicho comercio	El consumidor no conocerá el nombre del comercio hasta no aceptar la compra
En la mayoría de los sitios aparece publicidad de comercios, esto sesga la decisión del consumidor hacia una marca o producto	El sitio no realizará publicidad de ninguno de los comercios adheridos ni de otros productos que puedan modificar la decisión del consumidor
No priorizan la rentabilidad del comercio ya que se les cobra por cada clic independiente que el consumidor concrete o no compra	La comisión solo se cobrará al concretarse la compra, esto fidelizará a los comercios y ayudará que todos deseen participar
Los comercios que no deseen pagar per clic no pueden participar en los comparadores, por ende los consumidores no los ven	Los comercios no deberán pagar nada para participar de la plataforma comparadora
Además del producto buscado aparecen opciones de otros productos que terminan haciendo volver atrás la decisión del consumidor	Solamente muestra el comparativo de precios del producto buscado
No se mantiene un contacto directo con el comercio	Luego de aceptada la compra, el comerciante debe comunicarse telefónicamente con el consumidor para concretar la venta
Es mandatorio que el comercio tenga e-commerce y/o sitio web	No es necesario que el comercio tenga sitio web, lo que permite que muchos más comercios puedan formar parte
No comparten información con los comerciantes	Se brindará información estadística a los comerciantes para que puedan tomar decisiones
Aparece explícito el nombre del comercio, perjudicando la imagen en caso de presenta los precios más altos	El consumidor desconoce los datos del comercio hasta tanto coloque confirmar compra
Son también buscadores de productos, creando indecisión a los consumidores y complejidad.	El proceso comienza con la introducción del código del producto buscado, previamente investigado por el consumidor

Fuente: elaboración propia

En el anexo 14.1 se pueden apreciar ejemplos de características de comparadores vigentes.

11.3 Estrategia de crecimiento

Para definir a estrategia de crecimiento se utilizará la matriz de Ansoff

Matriz 11.2 Matriz de Ansoff

		Mercados	
		Antiguos	Nuevos
Productos	Antiguos	Penetración en el mercado	Desarrollo de mercados
	Nuevos	Desarrollo de productos	Diversificación

Fuente: elaboración propia

Dicha matriz nos indica que dadas las características del mercado-producto la estrategia de crecimiento intensivo a utilizar es la de desarrollo de mercados, la misma consiste en desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales en mercados nuevos.

Una de las maneras podría ser promocionar el producto (plataforma comparadora de precios) en aquellos grupos de personas que no están acostumbrados a comprar por internet, como podría ser el adulto mayor.

11.4 Estrategia de participación

Como se observaba en la matriz BCG las características del negocio definen al mismo como un producto incógnita, es decir va a operar en mercados de alto crecimiento pero cuya participación de mercado es baja.

Esto nos lleva a desarrollar alguna estrategia de incremento de la participación, en este caso se definieron las siguientes:

- Incrementar las actividades promocionales
- Reducir los precios (comisiones a los comercios por las ventas concretadas)
- Buscar diferenciarse de las características de otros comparadores de precios

12. CONCLUSIONES

Contar con fuentes de información histórica de ventas de electrodomésticos sumado a los modelos de predicción, fue fundamental para confeccionar los flujos de fondos, los mismos fueron la base para utilizar las herramientas financieras que permitieron concluir que el proyecto es viable económicamente; un VAN de más de 2 millones de pesos sumado a una TIR mayor al 10% indican que el proyecto es conveniente en lo económico.

Otras viabilidades como la tecnológica, de tamaño y de organización también resultaron positivas luego del análisis realizado.

El relevamiento/diagnóstico fue una etapa importante en el análisis del producto-mercado, conocer las características de dichos factores permitió definir estrategias comerciales para el crecimiento y posicionamiento futuro del sitio. En materia comercial, una de las estrategias más importante definida es la de diferenciación ya que es con la que se pretende lograr mayor crecimiento del mercado consumidor; la plataforma incluye ventajas que no se encontraron en otros sitios, un claro ejemplo es la de no cobrar comisión al comercio hasta no concretarse la venta del producto, otra característica diferenciadora es la de no mostrar ningún tipo de publicidad que sesgue la decisión del consumidor.

Si bien existen en el mercado algunas plataformas comparadoras de precios, el presente proyecto tiene cierto grado de innovación y originalidad para la obtención del mejor precio de un producto en particular; con ello se busca que los oferentes comiencen a tener una visión más competitiva y desarrollen estrategias de reducción de precios si quieren aumentar sus ventas; por el lado de los consumidores, tendrán la posibilidad de encontrar el precio más bajo de un producto de manera rápida y segura. Todos aspectos que fomentarán la competencia perfecta en el mercado de electrodomésticos conllevando un marcado beneficio social.

Lo expresado permite concluir que el proyecto satisface los objetivos definidos y da respuesta al problema planteado al comienzo. El proyecto es viable en todas sus aristas y es beneficioso tanto para consumidores virtuales que buscan encontrar el mejor precio de un producto como para las empresas que deseen participar y ampliar su mercado.

13. BIBLIOGRAFÍA

- Aceves, L. (2007) El consumidor virtual. *Revista Norte*. Recuperado de: <http://www.luiscarlosaceves.com/articuloelnorte12.pdf> (27/10/16)
- Alvarez, A. (2009) *La matriz de producto/mercado de Ansoff, un clásico del análisis estratégico*. MateriaBiz Escuela de Negocios. Recuperado de: <http://materiabiz.com/la-matriz-de-productomercado-de-ansoff-un-clasico-del-analisis-estrategico/> (10/11/16)
- Arias, F. G. (1999) *El Proyecto de Investigación*. (3ra edición). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme
- Barbosa, Y. (2007) *Cómo realizar un análisis de mercado para su producto*. Colaborador de DesarrolloWeb.com. Recuperado de: <https://desarrolloweb.com/articulos/analisis-mercado-producto.html> (10/12/16)
- Bernal, C. A. (2010) *Metodología de la Investigación*. (3ra edición). Bogotá D.C., Colombia: Editorial Prentice Hall
- Betancourt Ávila (2006) *Ontologías y Comercio Electrónico*. Departamento de Informática - Facultad de Informática. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba
- Bianchi, E. (2005) *Logística Comercial II*. (2da edición). Córdoba, Argentina: Editorial Instituto Universitario Aeronáutico
- CCM.net (2014a) *Los comparadores de precio*. España. Recuperado de: <http://es.ccm.net/faq/6764-los-comparadores-de-precio#q=precios&cur=2&url=%2F> (27/10/16)
- CCM.net (2014b) *Lo que se necesita saber de los comparadores de precios*. España. Recuperado de: <http://es.ccm.net/faq/8497-lo-que-se-necesita-saber-de-los-comparadores-de-precios#q=Los+comparadores+de+precio&cur=3&url=%2F> (27/10/16)
- CACE (2015) Cámara Argentina de Comercio Electrónico. *Perfil del consumidor online argentino*. Argentina. Recuperado de: <http://www.cace.org.ar/novedades/cybermonday-2015/> (24/10/16)
- CACE (2016) Cámara Argentina de Comercio Electrónico. *Estudio Anual de Comercio Electrónico en Argentina*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <http://www.cace.org.ar/> (24/10/16)
- CACE (2016) Cámara Argentina de Comercio Electrónico. *¿Cómo se comporta el consumidor online argentino?*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <http://www.cace.org.ar/> (24/10/16)

- CACE (2016) Cámara Argentina de Comercio Electrónico. El 5% de las ventas totales globales ya pasa por el eCommerce. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <http://www.cace.org.ar/novedades/el-5-del-las-ventas-totales-globales-ya-pasa-por-el-ecommerce/>. (14/11/16)
- Chacartegui, I. (2017) *El análisis del producto en el Plan de Marketing*. Comunicando va. Recuperado de: <http://comunicandova.com/el-analisis-del-producto-en-el-plan-de-marketing/> (10/11/16)
- Consultoría Financiera Kerfant (2014) *Las cinco fuerzas de Porter para analizar tu mercado*. Recuperado de: <http://blog.cofike.com/las-cinco-fuerzas-de-porter/> (12/12/16)
- Corres, G.; Passoni, L.; Zárata, C. y Esteban A. (2014) *Estudio comparativo de modelos de pronóstico de ventas*. Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, Florianópolis, SC, Brasil. Recuperado de: http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/viewFile/2659/pdf_31 (15/12/16)
- CreceNegocios. (2014) *Concepto y ejemplos de estrategias de marketing*. Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/> (15/12/16)
- CreceNegocios. (2017) *El pronóstico de ventas*. Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/el-pronostico-de-ventas/> (15/12/16)
- Dani-sn (2011). Factores externos que influyen en la decisión de compra. Recuperado de: <http://icimerchandising.blogspot.com.ar/2011/11/factores-externos-que-determinan-la.html/> (05/01/17)
- El Confidencial (2016). La letra pequeña de los comparadores de precios (y cómo te pueden engañar). Recuperado de: http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2016-10-16/la-letra-pequena-de-los-comparadores-de-precios-online-y-como-te-pueden-enganar_1275277/ (16/10/16)
- Emprendedores.es (2012). *Cómo se hace un análisis DAFO*. Recuperado de: <http://www.emprendedores.es/gestion/como-hacer-un-dafo/como-hacer-un-dafo2> (10/02/17)
- Entrepreneur (2015). 10 claves para crear la misión de tu empresa. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/267877> (11/02/17)
- Espinosa R. (2012). *Cómo definir misión, visión y valores, en la empresa*. Estrategia, Marketing. Recuperado de: <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/> (10/01/17)

- Fabra, A. (2015). ¿Qué factores influyen en el comportamiento del consumidor?. Recuperado de: <https://negocios.uncomo.com/articulo/que-factores-influyen-en-el-comportamiento-del-consumidor-25490.html> (05/02/17)
- Grandes Pymes. (2014) ¿Cuáles son las técnicas para desarrollar un pronóstico de ventas?. Recuperado de: <http://www.grandespymes.com.ar/2011/12/20/cuales-son-las-tecnicas-para-desarrollar-un-pronostico-de-ventas/> (15/12/16)
- Informe Coyuntura Económica Noviembre 2016 (2016) Dirección General de Estadística y Censos. Córdoba, Argentina. Recuperado de: <http://estadistica.cba.gov.ar/Econom%3%ADa/SectoresEcon%3%B3micos/CoyunturaEcon%3%B3mica/tabid/67/language/es-AR/Default.aspx> (21/12/16)
- Instituto Tecnológico de San Luis Potosí (2014) Mercadotecnia Electrónica. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/mercadotecniaelectronica20/home/definicion/alcances-y-objetivos/consumidor-online> (01/11/16)
- Iprofesional (2010) Tecnología. Argentina se afianza como una potencia tecnológica de América Latina. Recuperado de: <http://www.iprofesional.com/notas/104685-Argentina-se-afianza-como-una-potencia-tecnologica-de-Amrica-latina> (06/03/17)
- Lohse, L. G. y Spiller, P. (1998) “Quantifying the effect of user interface design features on cyberstore traffic and sales”, Computer Human Interaction’98 Conference Proceedings, Los Ángeles, abril 18–23, 211–218. (Citado en Lorenzo Romero, C. (2006)
- Lorenzo Romero, C., (2006) *Tesis Doctoral*. El comportamiento del consumidor ante el diseño del punto de venta virtual: Efectos e interacciones. Ediciones de la Universidad de Castilla - La Mancha. Recuperado de: <https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/946/213%20El%20comportamiento%20del%20consumidor%20ante%20el%20dise%C3%B1o%20del%20punto%20de%20venta%20virtual.pdf?sequence=1> (07/11/16)
- Levy, M. y Weitz, B.A. (1995) *Retailing management*, 2ª edición, IRWIN, Chicago. (Citado en Lorenzo Romero, C. (2006)
- Mandel, N. y Johnson, E. (1999) “Constructing preferences on-line: can web pages change what you want?”, *Working Paper*, Wharton School, University of Pennsylvania. (Citado en Lorenzo Romero, C. (2006)
- MatrizFoda (2017). ¿Qué es la Matriz FODA?. Recuperado de: <http://www.matrizfoda.com/dafo/> (10/02/17)
- Matute, G.; Cuervo S.; Salazar S.; Santos B. (2012). *Del consumidor convencional al consumidor digital: el caso de las tiendas por departamento*. Lima, Perú. Editorial: ESAN.

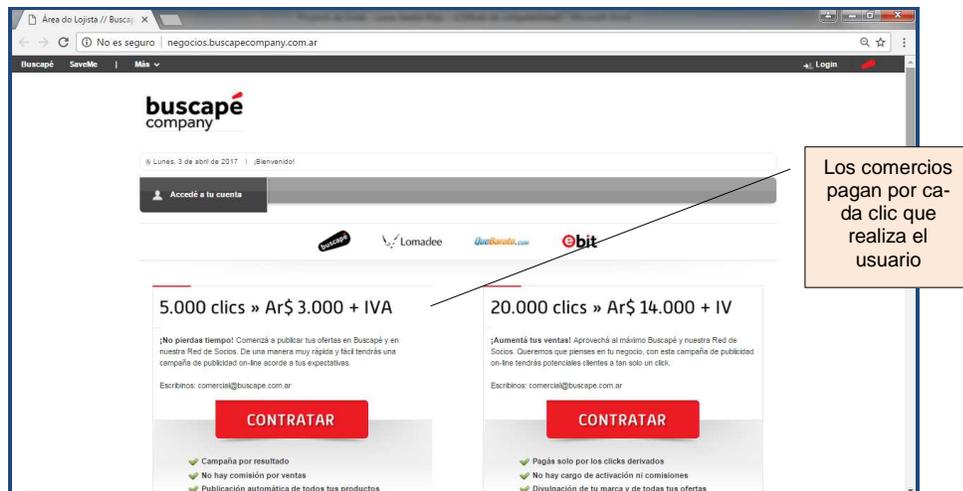
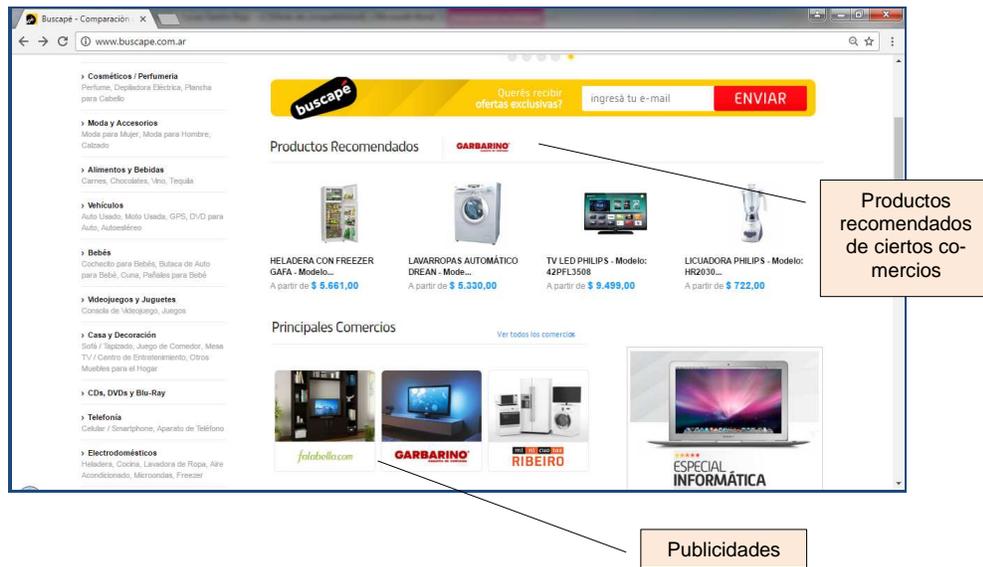
- Recuperado de:
http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2012/06/14/consumidor_convencional_digital.pdf (05/11/16)
- Merino, C. (Community manager). UPF Barcelona School of Management (2015) Barcelona España. Recuperado de: <http://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/> (05/11/16)
- Mochón, F. M.; Beker V. A. (1997) *Economía. Principios y Aplicaciones*. (2da edición). Madrid, España: Editorial McGraw-Hill Interamericana
- Mustafá, C. M.; Cuzzo J. D.; Astini G. (2006) *Proyectos Logísticos I*. (1ra edición). Córdoba, Argentina: Editorial Instituto Universitario Aeronáutico
- Navarra, M. (2016) Jefe de TiendaNaranja.com, y director de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), Comisión Córdoba. Recuperado de: <http://www.telam.com.ar/notas/201610/168882-ecommerce-navarra.html> (01/11/16)
- Nunes, P. (2008). *Concepto de Análisis de la Viabilidad*. know.net. Recuperado de: <http://www.old.know.net/es/cieeconcom/gestion/analisisviabilidad.htm> (8/11/16)
- OBS Business School (2016). *Estudio de viabilidad de un proyecto*. Recuperado de: <http://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/causas-de-fracaso-de-un-proyecto/estudio-de-viabilidad-de-un-proyecto-como-y-por-que-llevarlo-cabo> (10/11/16)
- Pérez Porto, J. y Merino M. (2010). Definición.DE. *Definición de viabilidad*. Recuperado de: <http://definicion.de/viabilidad/> (8/11/16)
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. Editorial Continental, S.A. de C.V. México. Recuperado de: <http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf> (05/12/16)
- Procuraduría Federal del Consumidor (2012) *Comercio Electrónico*. Av. José Vasconcelos 208, Col. Condesa CP 06140, Del. Cuauhtémoc Ciudad de México. Recuperado de: http://www.profeco.gob.mx/internacionales/com_elec.asp (29/10/16)
- Real Academia Española (2017) *Diccionario de la lengua española*, Madrid, España. Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=DgIqVCc>
- Renzulli, M. (2004) *Logística V*. Córdoba, Argentina: Editorial Instituto Universitario Aeronáutico
- Salgado, Febles, José E. *Negocio Electrónico y Turismo*. CETUR, 220pp. Cuba, (2005) Ministerio del Turismo de la República de Cuba y Centro de Estudios Turísticos de la Universidad de la Habana (CETUR UH).

- Sampieri, R. H.; Collado C. F.; Lucio P. B. (2006) *Metodología de la Investigación*. (4ta edición). México D.F.: Editorial McGraw-Hill Interamericana
- Sarriés, N. (2014) 20 Minutos. Diario digital. Madrid. España. Propiedad de Grupo Herald. Recuperado de: <http://www.20minutos.es/noticia/2036788/0/comparadores/ofertas/internet/> (29/10/16)
- Sinisterra, G. y Polanco, L. (2007). Contabilidad Administrativa. Recuperado de: https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621127_1_VIRTUAL/Contenidos/Documentos/Material%20Complementario/Mat.%20Apoyo%20Guia%2004/PRON%3%93STICO%20DE%20VENTAS.pdf (15/12/16)
- Sylvia, Z. T. (2009) *Guía a la redacción en el estilo APA*. (6ta edición). Chile, Biblioteca Universidad Metropolitana
- Telot, González, J A; Betancourt Ávila, J L; (2008) Comercio electrónico y ontologías. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 2() 43-50. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=378344354005> (29/10/16)
- The Box (2008). ¿Cómo hacer la misión y visión de mi empresa?. Recuperado de: <https://blogpyc.wordpress.com/2008/11/15/%C2%BFcomo-hacer-la-mision-y-vision-de-mi-empresa/> (18/01/17)
- Vega, J. (2015). Los estudios de viabilidad para negocios. Centro de Desarrollo Económico del Recinto Universitario de Mayagüez. Universidad de Puerto Rico. Recuperado de: http://www.uprm.edu/cde/public_main/Informes_Articulos/articulos/ArticuloViabilidad.pdf (8/11/16)
- Veinte Minutos (2014). Los comparadores en Internet, un negocio en alza en España. Periódico digital de España. Recuperado de: <http://www.20minutos.es/noticia/2036788/0/comparadores/ofertas/internet/> (23/01/17)
- Wikipedia. La enciclopedia libre (2016) *Sitio de comparación de precios*. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Sitio_de_comparaci%C3%B3n_de_precios (26/10/16)

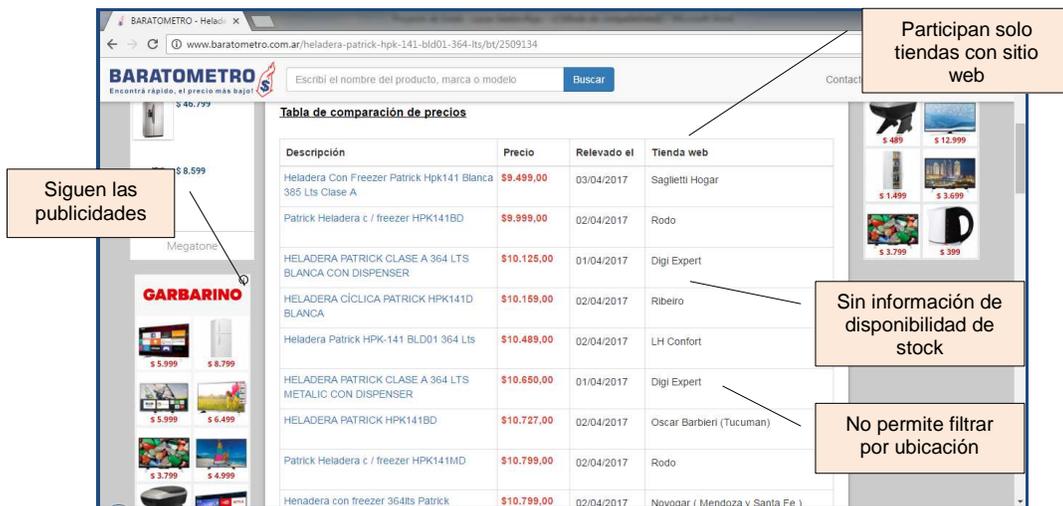
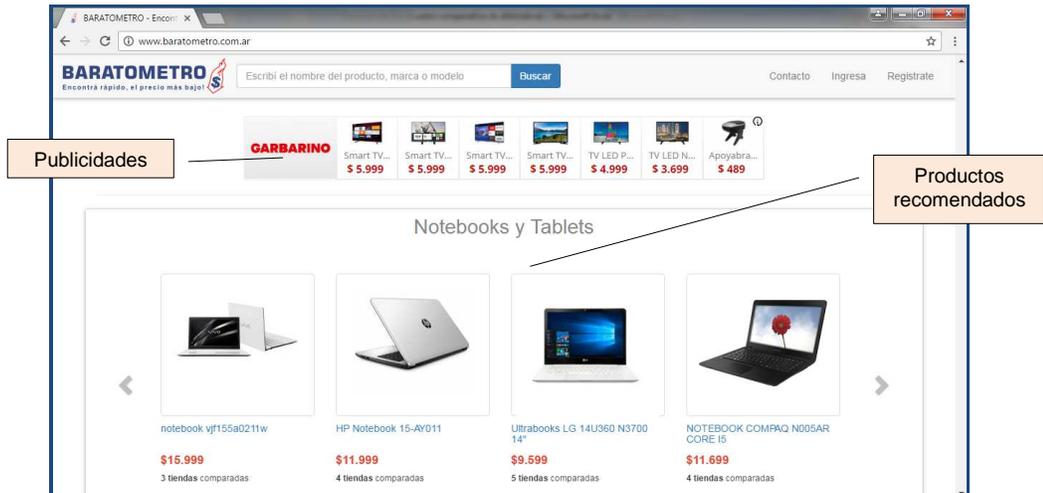
14.1 Ejemplos de comparadores de precios

A continuación dos sitios web comparadores de precios existentes en el mercado, lo que se pretende destacar son aquellas características que manifiestan las características diferenciadoras de la presente propuesta.

- www.buscape.com.ar



- www.buscape.com.ar



14.2 Noticias sobre comparadores de precios

A continuación algunas noticias sobre los comparadores de precios que no los favorece:

1. En el sitio El Confidencial (2016) se encuentra un artículo de un estudio llevado a cabo en Reino Unido que muestra que los usuarios desconocen las relaciones comerciales entre estas plataformas y las empresas que promueven. Conseguir la mejor habitación de hotel, seguro o tarifa de móvil al mejor precio. Es el objetivo de comparadores como Rastreator, Acierto o Kelisto, cuya mera existencia facilita la vida

de los consumidores desde hace años. Los usuarios conocen estos portales, pero no cómo se financian. Un estudio llevado a cabo este año por el Gobierno de Reino Unido mostró la sorprendente conclusión de que los internautas ignoran las relaciones comerciales que existen entre los comparadores y las empresas comparadas. ¿De dónde sacan el dinero?.

Los comparadores tienen ingresos por publicidad y vender datos a terceros, pero lo que más preocupa a consumidores y autoridades es la posibilidad de que destaquen unas ofertas sobre otras, dando ventajas a aquellas empresas de las que reciban una mayor comisión. "Hay que entender que no dan la información de forma altruista, sino que de algún sitio deben sacar dinero", explica a Teknautas el portavoz de Facua, Rubén Sánchez.

Entre las 'trampas' susceptibles de ser usadas está obviar a una empresa muy barata perjudicándola, destacar con publicidad una que no se encuentra entre las mejores opciones o no comparar determinadas tarifas en el caso de las operadoras de telefonía. También favorecer a aquellas empresas con las que existen acuerdos y hasta no mostrar los productos de aquellas con las que no existe relación comercial.

Otro posible caso es cuando el precio del comparador es más caro que el del mercado porque incluye un porcentaje de comisión: "Puedo llegar a creer que el precio del seguro es de 220 euros, cuando si voy a la web original es de 190". En caso de no informar del aumento de los precios, "se induce a error y acabas saliendo perjudicado aunque dijera que era la mejor oferta".

2. El diario digital 20 Minutos de España (2014) explica que el auge de los comparadores de precios no está exento de polémica, ya que asociaciones de consumidores critican que en estas páginas ni se encuentran todo ni se encuentra lo más barato. Así, desde esta organización apuntan a que estas webs resultan "útiles y rápidas para hacerse una idea de los precios, pero no para ahorrar", y aconsejan llamar directamente a los comercios. El problema es que casi todos los comparadores presumen de ser independientes, pero a la vez trabajan con un número concreto de compañías, lo que conlleva que excluyen a otras, por muy buenas que sean sus ofertas. Según los organismos de protección al consumidor, los resultados de los grandes comparadores comerciales no suelen mostrar el mejor precio, que sí que refleja la propia web de la entidad que lo oferta. Precisamente para garantizar la independencia, varias asociaciones de consumidores y algunas administraciones han desarrollado comparadores

propios. Es el caso, por ejemplo, del que mantiene la Comisión Nacional de la Energía o el de la Asociación de Usuarios de Bancos (Adicae.net/comparador-financiero.html), que permite revisar las comisiones que cobra cada entidad, así como los mejores depósitos y las hipotecas más ventajosas en el mercado.