



MAESTRÍA EN MARKETING ESTRATÉGICO

TESIS

Estudio sobre la relación entre jóvenes emprendedores de Buenos Aires y las herramientas digitales de Marketing

AUTORA: Giselle Lehrke

Tutor: Mag. Rodolfo Salas

Buenos Aires, Septiembre 2019

Dedicatorias

A mi marido, por el apoyo a lo largo de la maestría.

A mis compañeras de maestría y ahora amigas de la vida.

Agradecimientos

A los emprendedores Norman, Manuel y Jorge, que me inspiraron y son parte esencial de esta tesis.

A mi tutor de tesis, Mg. Rodolfo Salas, por el soporte, motivación y apoyo a lo largo de la tesis.

A la Florencia Bernhardt, por guiarnos a mí y a mis compañeros, en el proceso de convertirnos en tesistas.

Índice

Índice general

Índice.....	1
1. Introducción.....	4
2. Objetivos.....	14
3. Marco Conceptual.....	16
3.1 Introducción al concepto de emprendimiento	17
3.2 Modelos de Marketing aplicables a emprendimientos.....	18
3.2.1 El proceso emprendedor: Teoría del Triángulo Invertido y el caso Officenet	18
3.2.2 El Método Lean startup	28
3.2.3 El Modelo Canvas.....	37
3.3 Contexto del Emprendimiento en la actualidad: La Era de la economía digital.....	45
4. Metodología.....	52
5. Análisis	59
5.1 Análisis de herramientas digitales de Marketing.....	59
5.2 Entrevistas a emprendedores.....	75
5.2.1 Reflex	75
5.2.2 Sportream.....	84
5.2.3 La Alpina.....	92
6. Resultados.....	100
7. Conclusiones.....	113
8. Bibliografía.....	119
9. Anexos.....	122

Índice de figuras

1.	Figura 1. El Triángulo Invertido	18
2.	Figura 2. Esquema del Método Lean Startup.....	19
3.	Figura 3. Determinantes del valor entregado al cliente.....	22
4.	Figura 4. Esquema del Método Lean Startup.....	31
5.	Figura 5. Circuito de Feedback de información Crear- Medir- Aprender...31	
6.	Figura 6. El lienzo del modelo de negocio. “Generación de modelos de negocio”	38
7.	Figura 7. Visualización de Google Analytics.....	63
8.	Figura 8. Modalidades de Mercado Libre.....	65
9.	Figura 9: Escala de Ranking de vendedores y compradores en Mercado Libre.....	66
10.	Figura 10. Sección catálogo. Home Page Natalia Antolin, powered by Tienda Nube.....	68
11.	Figura 11: Modalidades de Uso y precio básico.....	69
12.	Figura 12: Modalidades de Uso y precio medio.....	69
13.	Figura 13: Modalidades de Uso y precio completo.....	70
14.	Figura 14: Funcionalidades de Tienda Nube.....	70

15.	Figura 15: Modelo de plantillas para el diseño de una página web a través de Wix.....	73
16.	Figura 16: Crecimiento de usuarios en Instagram de 2013 a 2018.....	73
17.	Figura 17: Logo y slogan de remeras Reflex.....	78
18.	Figura 18: Disciplinas de entrenamiento en Sportream.....	85
19.	Figura 19: Logo de Sportream	85
20.	Figura 20: Ejemplo de seguimiento de performance para Campaña en Mailchimp.....	88
21.	Figura 21: Pasos para la creación de Mails a través de Mail Chimp por sistema Drag and Drop.....	89
22.	Figura 22: Visual de Training Peaks para entrenadores.....	90
23.	Figura 23: Ejemplo de Visual Mobile de Training Peaks para deportistas...	91
24.	Figura 24: Volumen anual de ventas de La Alpina en unidades.....	93
25.	Figura 25: Logo de La Alpina.....	93
26.	Figura 26: Home page de La Alpina.....	98

1. Introducción

1. Introducción

La palabra emprendimiento es de origen francés (entrepreneur) y significa 'pionero' (<https://www.significados.com/emprendimiento>). El emprendimiento data del origen de la humanidad y en el ámbito económico se relaciona a tomar la iniciativa de innovar, de desarrollar nuevos productos y servicios o simplemente encontrar soluciones para la vida cotidiana.

En los últimos años, surgieron numerosas herramientas digitales, muchas de las cuales son recomendables a la hora de emprender un nuevo negocio, y que se vuelven cada día más conocidas: aplicaciones de desarrollo de página web gratis, sitios de crowdfunding, almacenamiento en

nubes, Google AdWords que posibilita gestionar personalmente la pauta en digital, etc.

En Argentina, la tasa de actividad emprendedora ¹ es fluctuante y dependiente de la coyuntura económica, sin embargo se observan cambios positivos en los últimos años, con picos de crecimiento (14,5% a 17,7%) como se dio entre el año 2015 y 2016 (<https://www.lanacion.com.ar/1907954-crece-la-actividad-emprendedora-en-la-argentina>). En el caso de la ciudad de Buenos Aires también se observa este comportamiento, ya que según los más recientes estudios de Global Entrepreneurship Monitor, la TEA creció de un 12,7% a un 17,13%. Si se analiza demográficamente el fenómeno del emprendurismo o emprendedorismo; en el caso de Buenos Aires, la mayoría de los emprendedores son tanto hombres y mujeres que se encuentran entre los 18 y 44 años, siendo el promedio de edad de 35 años.

En este contexto, el objeto de esta investigación es indagar en la relación entre la cultura emprendedora joven de Buenos Aires y su relación con las herramientas del mundo digital: ¿Qué tipo de herramientas facilitan el emprendedorismo entre los jóvenes? ¿En qué grado? ¿En qué tipo de emprendimientos? ¿Y cuáles son los beneficios?

Este proyecto de tesis surge con el fin de mejorar la relación de los emprendedores argentinos con las herramientas digitales, ayudar a comprender el tipo de uso de estas, y colaborar en su mejoramiento y su alcance (difusión o capacitación).

Mejorar la relación de los emprendedores argentinos y las herramientas digitales, dado que este trabajo brindará información concreta y fehaciente de dicha relación basada en casos reales de emprendimientos de reciente origen, que utilizan herramientas digitales, continúan operando en la actualidad y con buenos resultados en el negocio.

Comprender el tipo de uso de las herramientas digitales, a través de casos prácticos en los que fueron usadas para desarrollar una cierta actividad en el proceso de emprender o continuar un negocio.

Colaborar al mejoramiento de las herramientas, dado que esta tesis puede brindar learnings o aprendizajes, que sean utilizados para aplicarles cambios beneficiosos. Por último, colaborar al mejoramiento del alcance o difusión de las estas, ya que en la actualidad existen numerosas herramientas digitales aplicables al negocio, que son constantemente reemplazadas por actualizaciones u otras herramientas. En este contexto de excesiva información, el siguiente trabajo puede ser usado para poder seleccionar más fácilmente aquellas que hayan sido prácticas y de real impacto en el negocio de los emprendimientos estudiados

En el marco conceptual de esta tesis, el temario está enfocado en entender las teorías tradicionales y más modernas de marketing para poder profundizar en las características del proceso emprendedor. En segundo lugar, ahondar en el contexto digital y la consecuente era de Economía digital, en los cuales el proceso emprendedor ocurre en la actualidad.

El proceso de emprender un nuevo negocio, implica desafíos y sobre todo recursos. Andy Freire (2015), en su libro *Pasión por emprender*, explica el proceso emprendedor a través de la figura de un triángulo, donde el emprendedor se encuentra en el punto de apoyo, en el vértice derecho el capital y en el izquierdo la idea. Todo proceso emprendedor debe tener estos 3 componentes y el emprendedor es el sostén. Freire sostiene qué si un emprendimiento no fue exitoso, es porque seguramente falló alguno de sus componentes (p. 37-38). En base a esta estructura primordial, él desarrollará los pasos para hacer realidad un emprendimiento, y de esta estructura dependerá que el emprendimiento sea exitoso y sostenible en el tiempo.

Por otro lado, Eric Ries (2012) describe su modo de ver los startups y brinda consejos para emprendedores, que bien pueden ser aplicados para nuevos negocios o nuevas ejecuciones de un modelo de negocio ya conocido. El esquematiza su visión de startup a través de la forma de una pirámide: Toda startup tiene una visión o destino; una estrategia que incluye un modelo de negocios, idea de consumidor, enfoque hacia la competencia; y el producto es el resultado final de la estrategia (Parte 1: Comenzar. Sección: Las raíces del Método Lean start up). La visión no suele cambiar,

pero en pos de preservarla, la estrategia debe sufrir continuos pivotes/cambios para la optimización del producto que acerque al emprendedor a la meta. Para poder emprender con éxito, él propone que es preferible hacer pequeños ajustes constantes a través del circuito Crear-medir-Aprender, en vez de hacer planes de negocios complejos basados en supuestos y estimaciones.

En tercer lugar, el modelo Canvas, también llamado Lienzo del modelo de negocio, es una herramienta de emprendedorismo creada por A. Osterwalder y Y. Pigneur (2011) y es la base de su libro Generación de Modelos de Negocio. En este sentido, el modelo Canvas es desarrollado, con un gran enfoque al consumidor y a la generación de valor. Y a su vez es una herramienta flexible y práctica para ser utilizada en la planificación estratégica, ya que organiza visualmente los principales elementos de un proyecto empresarial. Sin embargo, no es un plan de negocios, sino sólo una parte de él, y sirve de esquema previo para su armado. Osterwalder e Y. Pigneur (2011), representan el Modelo Canvas en 9 módulos: Estos módulos cubren las cuatro áreas principales del negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. (p. 15): Segmentos del mercado, Propuesta de valor, recursos clave, actividades clave, canales, relaciones con clientes, asociaciones clave, estructura de costos y fuentes de ingreso.

Pero más allá de las nuevas teorías de emprendedorismo; el establecimiento de la visión y la estrategia tanto de una empresa tradicional como un emprendimiento, se basan en conceptos básicos del marketing estratégico y operativo que van evolucionando. Philip Kotler, creador de la Teoría de las 4Ps del Marketing Mix, opina que “ el marketing de las empresas ganaría mucho si se cambiaran las tradicionales 4 P’s por 4 C’s”. Las 4Ps siguen siendo el marco del marketing mix, pero las 4 C’s parten del punto de vista del consumidor/cliente, el precio se convierte en el costo para el cliente; la distribución se en comodidad/conveniencia para él; y la comunicación en comunidad de clientes. El comprador quiere valor para el cliente, costos totales bajos, comunicación auténtica y mayor comodidad (<https://blogginzenith.zenithmedia.es/desgranado-las-4ps-del-marketing-que-son-siguen-vigentes-i/>).

Con el descubrimiento de internet, el concepto de lo digital y su masificación, surge la llamada Economía digital. Tapscott D. (1997), predijo muchas de las transformaciones que generaron la digitalización de la información y la existencia de Internet, y que conllevaron al surgimiento de una Economía digital. Él describe las diferencias entre la economía conocida hasta ese momento y la nueva economía, resumiendo en 12 tópicos las ventajas y transformaciones que ésta última trae para empresas existentes y nuevos emprendimientos: el conocimiento, la digitalización, lo virtual, lo molecular, la red, la desintermediación, la convergencia, la innovación, el “prosumo”², la inmediatez, la globalización y la disonancia (pp. 43-64). Inclusive un estudio realizado por Oxford Economics (2010), revela que no sólo la economía está sufriendo un cambio, sino que este círculo virtuoso de avance tecnológico y crecimiento económico está causando una transformación a nivel de industrias.

En esta nueva Economía digital, surge además el fenómeno del E-commerce. Laudon, K. (2014) lo define como el uso de internet, la web y aplicaciones para hacer transacciones de negocio entre organizaciones e individuos. Y describe sus principales características: ubicuidad, alcance global, de estándares universales, riqueza de información, interactividad, densidad de información, y customización o personalización (pp10-16).

Detrás de la Economía digital y el E-commerce, se encuentran cambios tecnológicos fundamentales para los negocios: la información almacenada y distribuida en forma de bits, el acceso al mundo virtual accesible a cada persona (PC, hoy celulares), el aumento de la velocidad de Internet, la comunicación multimedia, sistemas abiertos colaborativos para empresas, entre otros. Todos estos cambios “moldearon” la economía en la cual hoy surgen nuevos emprendimientos.

En la sección de Análisis de la presente Tesis, se abordan el estudio de herramientas digitales de Marketing de uso cotidiano (sección 5. Análisis y resultados), detallando sus beneficios más conocidos y forma de uso. Las herramientas analizadas son Google Ads, Google Analytics, Mercado libre, Tienda Nube, Wix e Instagram.

Sin embargo, la investigación pone su foco principalmente en indagar en tres emprendimientos de jóvenes emprendedores de Buenos Aires: Reflex, Sportream y La Alpina. Todos los casos seleccionados tienen como punto en común el haber sido fundados por jóvenes profesionales de un cierto rango específico de edad (25-40 años) hace al menos 2 años, y que actualmente estén operando en el mercado mostrando un crecimiento saludable y resultados positivos. Otro punto crucial, es que ninguna de ellas pertenezca al ámbito de startups digitales (aquellas que ofrecen productos que pertenecen al mundo digital y por lo tanto deben su existencia al mismo), para mostrar la situación de emprendimientos de productos tradicionales y ver de forma más clara los beneficios que las herramientas digitales de Marketing representan para ellos.

En la sección de resultados, se detalla cada uno de los casos de forma comparativa y se analiza la información extrayendo los principales resultados. A continuación, se detalla un esquema que resume los resultados derivados del análisis de estos tres casos de emprendedores:

Variable	Emprendimiento RELEX	SPORTREAM	LA ALPINA
Producto /Servicio ofrecido	Diseño y fabricación de remeras personalizadas (producto)	Entrenamiento deportivo de Triatlón en equipo (servicio)	Diseño y fabricación de muebles de madera maciza (producto)
Profesión del emprendedor entrevistado	Licenciado en Marketing y Publicidad. MBA	Profesor de Educación Física	Licenciado en Marketing
Propuesta de valor	<p>-Profesionalización: Ofrecer remeras bajo una marca, con una identidad y concepto claro. Bajo la idea de “vestí tu esencia”, Remeras Reflex apunta al segmento de quienes quieren reflejar a través de la indumentaria sus intereses personales de música, cine y deporte, entre otros</p> <p>-Destacarse frente otros proveedores del mismo tipo de diseños, en la calidad del material de sus remeras.</p> <p>-Destacarse en la atención al cliente, con foco en la rapidez de respuesta y solución de necesidades.</p>	<p>-Entrenamiento integral de triatlón en equipo, inmerso en un contexto social y un entorno más amigable, donde cada alumno tenga un sentido de pertenencia que le permita continuidad en un deporte tan exigente, donde pueda sentirse motivado, contenido y alentado por otros; algo que Jorge define como un proceso “retroalimentación” entre integrantes de esta comunidad.</p>	<p>- Ofrecer muebles de madera maciza y buena calidad, a un precio más accesible e intermedio entre muebles de melamina o aglomerado y muebles de maderas macizas premium.</p>
Recursos claves	<p>1.Tiempo</p> <p>2.Conocimiento/ Know how</p>	1.Tiempo	<p>1. Productivos y comerciales: canal de venta y estructura de producción</p> <p>2. Conocimiento o know-how técnico de la industria</p>

Objetivo de negocio	Consolidar un emprendimiento de indumentaria profesionalizado, como segunda salida laboral	Llevar a escala al emprendimiento unipersonal de entrenamiento en equipo de triatlón presencial y a distancia, sin afectar el valor de la comunidad Sportream	Consolidarse como una empresa reconocida de diseño y fabricación de muebles, manteniendo saludabilidad financiera y obteniendo una rentabilidad acorde.
Dificultades	1.Fluctuación de ventas por estacionalidad y economía del país 2.Trabajo full-time de ambos socios y la consecuente escasez de tiempo 3.Poco conocimiento de la industria y baja calidad de proveedores.	1. Falta de tiempo 2. Falta de conocimiento de administración de negocios para ejercer el rol de CEO por su formación en Educación Física.	1.Productivas: De calidad de los muebles producidos y materias primas por falta de conocimiento técnico Incumplimiento de proveedores 2.Financieras Stock inmovilizado Stock de materias primas Ajuste de costos Revisión de precios para aumento rentabilidad
Objetivo cumplido	Sí	Sí, pero la estrategia actual es frenar el crecimiento hasta no estabilizar y eficientizar la estructura del negocio, para no afectar la calidad del servicio.	Sí, pero la estrategia actual es frenar el crecimiento hasta terminar de optimizar las finanzas y costos productivos, y aumentar la rentabilidad con la nueva estrategia de precios.
Herramientas digitales (X: sí las usan)			
Google Ads			
Google Analytics	X	X	X
Mercado Libre	-	-	-
Tienda Nube	X	-	X
Wix	X	-	X
Instagram	X	-	-

Facebook	X	X	X
Otras	X Google Drive Design Crowd Contabillion - -	X - Wordpress Training Peaks Mail Chimp	X X Google Drive Dropbox (premium) - -
Herramientas digitales de interés para el futuro	Google Shopping Herramientas digitales de CRM	Aplicación Mobile para Sistema de gestión centralizado y perfil de todo el alumnado (desarrollo ad hoc para el emprendimiento)	Herramientas digitales de CRM
Beneficios de las herramientas digitales para el emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar de forma remota durante el día y en paralelo al trabajo full-time de cada socio, sin necesidad de traslado o reuniones entre ellos, y el consecuente ahorro de tiempo - Empezar sin inversión inicial significativa y costos fijos bajos - Desarrollar prueba inicial de venta antes de iniciar el emprendimiento. Capacidad de realizar pruebas consecutivas de prueba-error a lo largo de todo el emprendimiento (pauta, nuevos modelos, etc) - Optimización de tareas con nuevas herramientas 	<ul style="list-style-type: none"> -Mantener unida la comunidad Sportream a través de comunicaciones periódicas e interacción por redes -Monitorear el rendimiento y personalizar el entrenamiento de alumnos a escala y a distancia; permitiendo un crecimiento saludable del emprendimiento. - Ahorro de tiempo, por simplificación, optimización y automatización de tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brindan mayor productividad en tiempo y costos - Baja estructura e inversión inicial - Mayor facilidad para emprender y ubicar productos en un mercado -Acceso a métricas e información de consumidores y competidores -Publicidad de su emprendimiento a un bajo costo por contacto -Trabajo remoto y acceso a información de la empresa sin importar la ubicación.

Como conclusión, se expone aquellos aspectos principales que hacen que los emprendedores definan a las herramientas digitales como elementos fundamentales para su emprendimiento, relacionando a su vez la elección de dichas herramientas con aspectos de cada emprendimiento en particular.

En relación con esto, es esperable que cada emprendimiento tenga un portafolio especial de herramientas para las necesidades propias que deba satisfacer. Para amplificar la información y conclusiones derivadas de las entrevistas, se expone finalmente una hipótesis sobre la relación de herramientas digitales y emprendedores jóvenes de hoy en adelante que puede ser materia de una investigación posterior.

2. Objetivos

2. Objetivo general

Determinar la relación entre jóvenes emprendedores de Buenos Aires y las herramientas digitales de Marketing.

Objetivos específicos:

- Establecer la relación de jóvenes emprendedores de Buenos Aires con las herramientas digitales de Marketing.
- Identificar qué beneficios traen estas herramientas en el proceso emprendedor y el negocio de emprendedores.

3. Marco Conceptual

3. Marco Conceptual

3.1. Introducción al Emprendimiento

El mundo del emprendimiento conlleva términos como emprendimiento o startups, y en general se lo relaciona con el mundo digital. Según la Real Academia Española, emprender es “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño especialmente si encierra una dificultad o peligro” (www.rae.es/). Sin embargo, a los efectos del área de esta tesis, la definición más específica es acometer y comenzar un negocio, especialmente si encierra una dificultad o un riesgo asociado.

Por otro lado, E. Ries (2012) define el término startup como una “institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema”. Emprendimiento y startup son términos que se suelen usar casi indistintamente, aunque el segundo término es aún más específico dado que es un emprendimiento que implica innovación. Y cuando hablamos de innovación se considera en un sentido amplio que abarca: nuevos descubrimientos científicos, reutilización de la tecnología existente para usos nuevos, idear un nuevo modelo de negocio que libere el valor que estaba escondido, o simplemente lanzar un producto o servicio en un sitio nuevo o a un grupo de consumidores que era ignorado (Parte 2: Definir, sección: si soy un emprendedor, ¿qué es una startup?).

Es decir, todo startup es un emprendimiento, pero no todo emprendimiento es un startup si no cumple con las características mencionadas.

3.2 Modelos de Marketing aplicables a emprendimiento

3.2.1 El proceso emprendedor: Método del Triángulo Invertido y el caso Officenet

El proceso de emprender un nuevo negocio implica desafíos y sobre todo recursos. A. Freire (2015), en su libro *Pasión por emprender*, explica el proceso emprendedor a través de la figura de un triángulo, donde el emprendedor se encuentra en el punto de apoyo, en el vértice derecho el capital y en el izquierdo la idea. Todo proceso emprendedor debe tener estos tres componentes y el emprendedor es el sostén. A. Freire sostiene qué si un emprendimiento no fue exitoso, es porque seguramente falló alguno de sus componentes (p. 37-38). En base a esta estructura primordial, él desarrollará los pasos para hacer realidad un emprendimiento, y de esta estructura dependerá que el emprendimiento sea exitoso y sostenible en el tiempo.

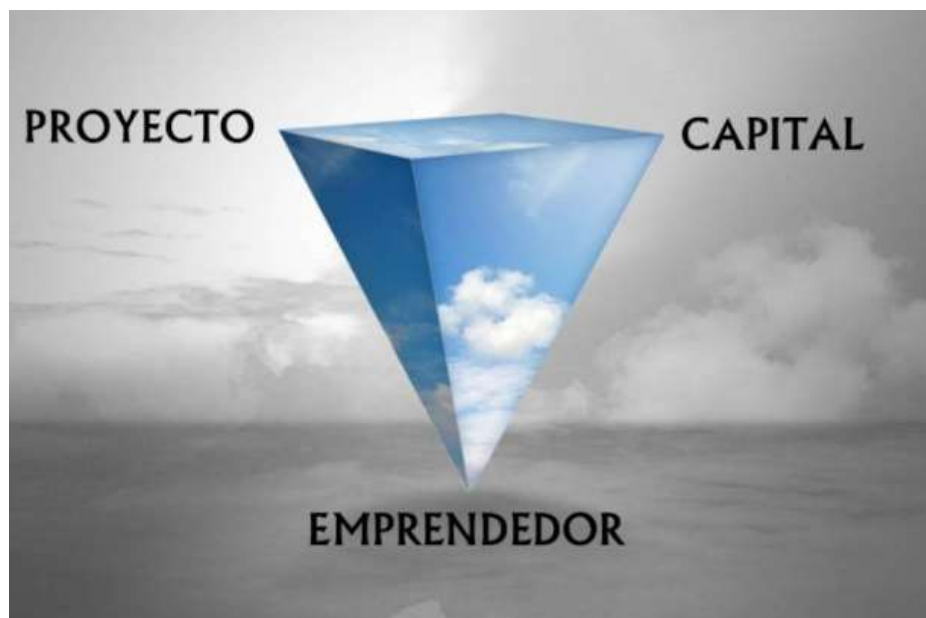


Figura 1. El Triángulo Invertido. Adaptado de: <https://imolko.com/2017/05/12/el-triangulo-invertido-para-emprendedores-exitosos/>

La decisión de considerar a un empresario y autor como A. Freire en el Marco conceptual de la presente tesis, se basa en el hecho de que sea un profesional argentino, y su método y recomendaciones surgen de emprendimientos en su mayoría latinoamericanos. Esto es un punto fundamental para la elección de la bibliografía, dado que es mucho más aplicable a los casos de estudio que se describen más adelante en la tesis y que se dan en la la ciudad de Buenos Aires, Argentina.

Por otro lado, E. Ries (2012) describe su modo de ver los startups y brinda consejos para emprendedores, que bien pueden ser aplicados para nuevos negocios o nuevas ejecuciones de un modelo de negocio ya conocido. El esquematiza su visión de startup a través de la forma de una pirámide: Toda startup tiene una visión o destino; una estrategia que incluye un modelo de negocios, idea de consumidor, enfoque hacia la competencia; y el producto es el resultado final de la estrategia (Parte 1: Comenzar. Sección: Las raíces del Método Lean startup).

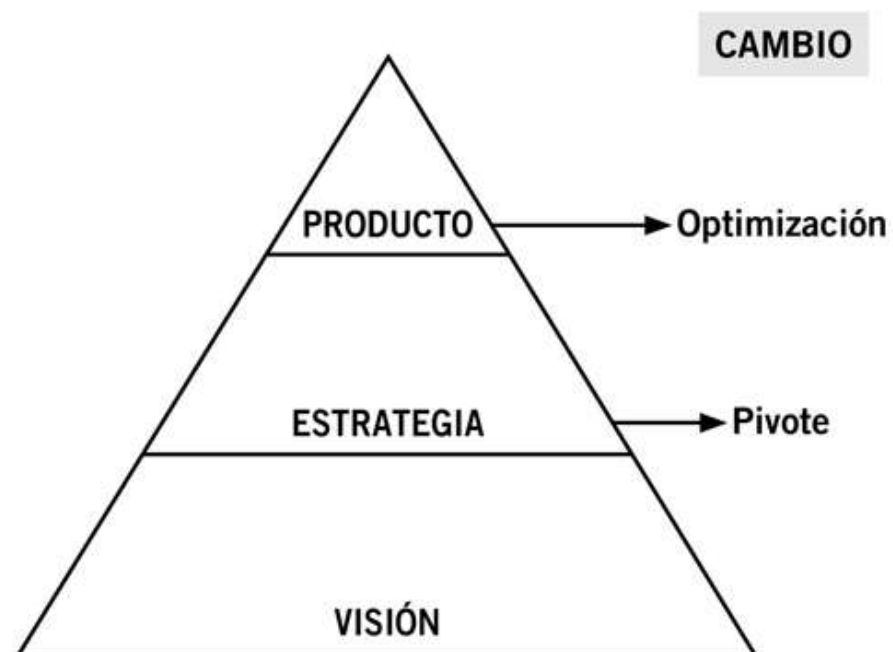


Figura 2. Esquema del Método Lean Startup. Adaptado El método Lean Startup, parte 1: Comenzar, sección: Las raíces del Método Lean startup, por Ries E., España: Deusto.

La visión no suele cambiar, pero en pos de preservarla, la estrategia debe sufrir continuos pivotes/cambios para la optimización del producto que acerque al emprendedor a la meta. Para poder emprender con éxito, el propone que es preferible hacer pequeños ajustes constantes a través del circuito Crear-medir-Aprender, en vez de hacer planes complejos con mucha inversión, suposiciones y estimaciones.

En este aspecto, E. Ries (2012) propone un modelo con mayor dinamismo y flexibilidad en el proceso emprendedor de startups, con el objetivo de poder operar exitosamente en la nueva economía global, a pesar del grado de incertidumbre con el que operan este tipo de emprendimientos. Al referirse a este tema, el contexto económico que describe es el siguiente:

Hay más emprendedores operando hoy en día que en cualquier otro momento de la historia. Esto ha sido posible gracias a los cambios drásticos de la economía global (...) Como no disponemos de un paradigma de management coherente para estas nuevas empresas innovadoras, derrochamos con desenfreno nuestro exceso de capacidad (Parte 1: Comenzar- Sección: Management emprendedor).

El punto de partida del proceso emprendedor es el surgimiento espontáneo o a conciencia de una idea. Pero ¿cómo surge esa idea? Según A. Freire (2015) el punto crucial es que las ideas no suelen ser 100% originales, y en la mayoría de los casos surgen del campo en el que el emprendedor trabaja y sobre el cual tiene conocimiento. Sobre la base de este concepto, A. Freire (2015), argumenta que la diferenciación se encuentra en la calidad de su implementación (que sea la idea mejor implementada de todas), y detalla las diferentes fases en el proceso de emprender:

Etapa 1: Detectar la oportunidad

Lo importante es en principio detectar ideas con buen potencial de implementación. Para eso, A. Freire (2015) recomienda aplicar el método de la “Lupa Deductiva”:

El primer paso, consta en listar las áreas de actividad en las que el emprendedor se desempeña (“Lupa general”). Por ejemplo, si se trata de la industria de indumentaria, se desglosa el negocio en las diferentes actividades que implica: Diseño de indumentaria, Manufactura de indumentaria, Distribución de indumentaria, Comercialización de indumentaria, Industria de la publicidad.

El segundo paso se basa en elegir una de estas actividades y estudiarla en profundidad en países desarrollados. Gracias a la globalización, el mundo tiende a la convergencia y esto significa que muchos de los avances y necesidades que surgen en el primer mundo, llegan al poco tiempo para instalarse en países en vías de desarrollo. Esto da una ventaja a potenciales emprendedores latinoamericanos: Es posible estudiar la actividad definida al detalle en países desarrollados, sus aciertos y desaciertos, para poder aplicarlos en un emprendimiento local.

El tercer paso, teniendo ya estudiada las tendencias mundiales, es analizar las oportunidades o gaps y la competencia, pero ahora en el mercado local (“Lupa Local”).

Y finalmente, en el cuarto paso, es necesario hacer una comparación exhaustiva entre el mercado de países desarrollados y el local, para poder estimar el curso probable qué características puedan perdurar o tienden a unificarse.

Etapa 2: Transformar la idea en un proyecto concreto

A. Freire (2015) afirma que una vez que el emprendedor detecta la oportunidad, la siguiente fase es transformarla en un proyecto concreto, que pueda presentarse a posibles inversores. Para poder lograr eso, argumenta que es necesario atravesar los siguientes pasos:

- Paso 1. Precisar la oportunidad en una ecuación en valor (p. 80)
- Paso 2. Pensar en una estrategia concreta de entrada al mercado (p. 80)
- Paso 3. Desarrollar un Plan de Negocios (p. 80)

Paso 1. Precisar la oportunidad en una Ecuación de Valor (p. 80)

La ecuación de valor según A. Freire (2015), significa que el consumidor a través del producto o servicio ofrecido, se encuentra más cerca de cumplir sus aspiraciones; en otras palabras, él percibe un valor agregado en ese producto o servicio que lo distingue del resto. Este concepto se remonta al comienzo de la del Marketing y es definida por P. Kotler (2001) tiempo atrás cómo la diferencia entre los beneficios que espera recibir del consumidor (valor total) y el costo que debe asumir para eso (tiempo, esfuerzo, dinero). De esta forma, el potencial consumidor elegirá la alternativa que, desde su visión, le aporte un mayor valor agregado. (p. 35)

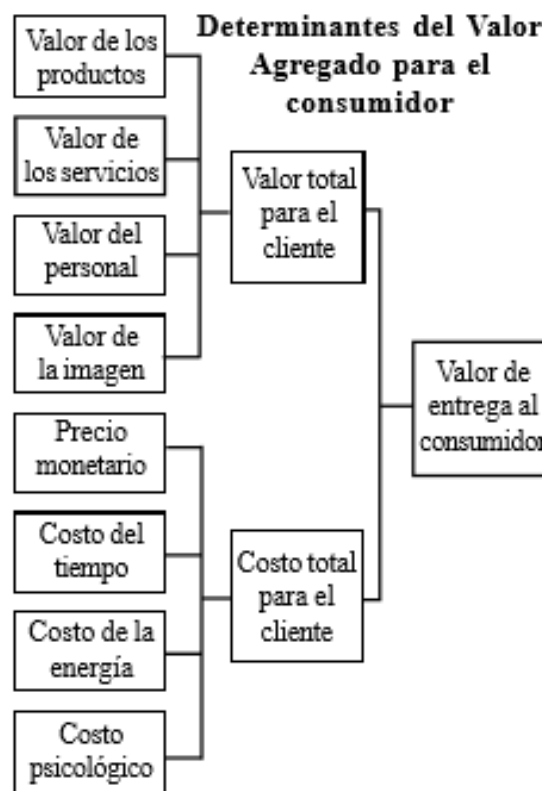


Figura 3. Determinantes del valor entregado al cliente. Adaptado de: Kotler Philip: "Dirección de Marketing. La edición del Milenio", Editorial Prentice Hall, México, 2001. (página 35)

Para poder determinar dicha ecuación es fundamental detectar cuál es la necesidad que el producto/servicio satisface en el consumidor. Y cuando

hablamos de satisfacción, nos referimos al nivel del estado de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado, que se percibe de un producto con sus expectativas (Kotler, 2001).

Para determinar las necesidades que satisface el emprendimiento, es fundamental obtener la mayor información cualitativa posible del segmento de mercado elegido. Para lograrlo es fundamental analizar y escuchar al consumidor a través de encuestas telefónicas, entrevistas informales, o formas más estructuradas como Focus groups, estudios cualitativos en los cuales se realiza un cuestionario presencial coordinado por un moderador a un grupo de consumidores de interés para el emprendimiento.

Existen otras corrientes de pensamiento que afirman que simplemente escuchar al consumidor no alcanza para determinar qué necesidades tiene y podría satisfacer mediante el producto o servicio; y proponen alternativas más prácticas y empíricas.

Justamente, este es el caso del Genchi gembutsu, uno de los principios básicos en el sistema de producción de Toyota. El término deriva del idioma japonés y significa “ir al lugar del problema y verlo por nosotros mismos”. Para poder entender el concepto lo llevaremos a un caso concreto de negocio de la empresa Toyota: el desarrollo de Toyota mini caravana Sienna en 2004, Norteamérica. El proyecto fue asignado a Yuji Yokoya, quien tenía muy poca experiencia en Norteamérica. Sin embargo, tenía que resolver rápida y certeramente, cómo mejorar la mini caravana que utilizaban los norteamericanos. Para eso aplicó el concepto de Genchi gembutsu: Decidió emprender un viaje en mini caravana por Norteamérica, haciendo paradas en los sitios típicos que utilizan las familias norteamericanas. Esto no sólo le permitía recolectar la información de las necesidades del potencial consumidor, sino también vivenciar personalmente el producto y la experiencia de consumo. De esta forma llegó a la conclusión que buscaba: Los abuelos y padres son quienes manejan y compran la mini caravana, pero son los niños quienes la gobiernan y ocupan en su gran mayoría; y quienes influyen al padre/abuelo en su compra.

Así es como rápidamente la empresa comenzó a trabajar en mejorar el confort y las características que más valoraban los niños. El resultado final fue un éxito: El nuevo lanzamiento logró aumentar el market share de Sienna en un 60% versus el lanzamiento anterior, gracias al modelo mejorado Toyota Sienna 2004 (Eric Ries, 2012, Capítulo 5: Saltar, Sección: Valor y crecimiento).

Luego de haber estudiado en profundidad al consumidor y sus necesidades por alguno de los métodos anteriormente mencionados, es posible elaborar una o varias ecuaciones de valor; y desarrollar estrategias y posicionamientos diferentes para cada una. A. Freire (2015) describe de forma muy práctica esta etapa del proceso emprendedor, mediante su primer caso de éxito: Officenet. En la década del 90, él y su socio, tenían la idea de desarrollar un emprendimiento que pudiera proveer a empresas de artículos de oficina e insumos varios, evitando así que el cliente incurriera en encargos a diferentes proveedores según el producto. Al momento de plantear la oportunidad, consideraron que el negocio residía en “ofrecer un único proveedor para satisfacer las necesidades de insumos no estratégicos” (p.82). Pero este planteo de oportunidad era muy amplio y poco concreto, y surgían frente a ellos un sin número de preguntas más sobre cómo sería el servicio final para poder satisfacer las necesidades del cliente de la mejor manera: ¿Qué productos ofrecerían? ¿de primera calidad o baratos? ¿Cómo sería el catálogo? ¿Tendrían una página web para ordenar los materiales? ¿Es fundamental entregar en 24 horas? Fue luego de hacer entrevistas informales a sus potenciales clientes, cuando pudieron entender que quiénes encargaban los pedidos eran las secretarias de cada empresa, quienes no analizaban detalladamente los precios, si no que necesitaban hacer el pedido lo más simple y rápido posible para cumplir con la tarea que se les asignaba. Es así, como ambos emprendedores pudieron bajar en concreto la oportunidad en una ecuación de valor enfocada: “Simplificamos la vida en el trabajo, distribuyendo en menos de 24 horas productos estandarizados no estratégicos a nuestros clientes” (p. 80-87).

Paso 2. Definir la estrategia de entrada al mercado (p. 80)

A. Freire (2015) afirma que teniendo definida la ecuación de valor y el foco del negocio, el próximo paso a dar es definir la Estrategia de Ingreso al

mercado. En este caso, describe y recomienda varias alternativas para poder hacerlo:

Mediante Franquicias o Licencias, el emprendedor accede a una marca, capacitación y entrenamiento, que hace que no se requiera de experiencia previa en la industria. También es posible hacerlo mediante un auspiciante o sponsor: En este caso, el emprendedor se financia a través de un tercero que está relacionado a la industria en cuestión. Este es un modelo ideal, pero para hacerlo el auspiciante debe detectar si a través de la inversión puede satisfacer alguna necesidad propia en el mercado. La desventaja es que en muchos casos, si las condiciones de la relación no están bien delimitadas, se genera demasiada dependencia con el auspiciante lo que puede terminar haciendo fracasar al emprendimiento. La opción más rápida, es hacerlo mediante una adquisición: Es una manera de conseguir participación en el mercado y estar más preparado ante una respuesta de la competencia. La desventaja es que se necesita de gran cantidad de capital y el proceso de valuación de una empresa es tan complejo que puede llevar a errores que afecten al emprendimiento final. Este es el camino que en general suelen elegir grandes empresas.

Habiendo mencionado el resto de los casos, A. Freire (2015) menciona que la opción recomendada según su criterio es entrar al mercado a través de un Crecimiento Orgánico: El proyecto de esta manera no tiene límites, por eso es la estrategia recomendada. El riesgo está en cometer demasiados errores en la implementación del negocio en un mercado nuevo, tanto por desajustes en el cálculo de capital como mala gestión por desconocimiento.

Paso 3. Crear un Plan de Negocios (p.80)

A. Freire (2015) opina que “un plan de negocios combina un trabajo académico de análisis de una actividad y un documento de ventas, donde uno transmite su entusiasmo por encarar un desafío” (p.103). Un plan de negocios se puede armar con diferentes intenciones: conseguir inversores, lograr alianzas estratégicas, lograr clientes, atraer empleados clave, vender el proyecto internamente a los empleados. Y aunque no se busque capital de terceros y el emprendimiento sea de baja escala, el plan de negocios es muy valioso, ya que permite al emprendedor seguir una secuencia ordenada para

ver si realmente hay o no un proyecto viable, si realmente es negocio o no seguir adelante.

En este sentido, E. Ries (2012) pone en cuestionamiento la solidez y el rol del Plan de Negocios. Él afirma que todo plan de negocios comienza con una serie de assumptions¹ o suposiciones, que en general no se ponen a prueba hasta luego del lanzamiento, y en general el balance del éxito o fracaso en empresas tradicionales se mide al año, siendo entonces tarde para cualquier ajuste. A menudo las assumptions son erróneas y por eso el objetivo de la startup debería ser probarlas lo más rápido posible. Él recomienda que el Plan de Negocios debe ser desglosado en sus partes y ser probado empíricamente a través del método científico.

Etapa 4: Conseguir Capital

Según A. Freire (2015) existen varias etapas en la cuál puede ser necesario conseguir capital, y que según la jerga del mundo del emprendedor se denominan: Capital Semilla (p.127), que financia la etapa de elaboración del proyecto, Early stage financing startup (p.127), cuando permite la puesta en marcha del negocio, Early stage, cuando financia desde las operaciones desde el inicio del negocio hasta como máximo 5 años; y Later stage o Expansion financing (p.128), que financia el crecimiento o ampliación del negocio.

A. Freire (2015) afirma que el capital puede ser utilizado para diferentes funciones como: empezar un negocio, cuando la inversión inicial del proyecto es importante; crecer más rápido, dado que el capital permite desarrollar el emprendimiento en mayor escala desde un comienzo y de esa manera el crecimiento dependa de los recursos que el negocio va generando; disminuir los riesgos, para contar con una reserva en caso de que el negocio no genere ganancias por un tiempo prolongado debido a la curva de aprendizaje o momentos de poca actividad de la industria en los primeros años; Cobrar un

¹ Assumptions: Suposiciones. En el ámbito del Marketing se lo relaciona al plan de negocios. Son todas aquellas estimaciones y proyecciones de negocio que se hacen para pronosticar cómo se comportarán tanto los mercados como el propio negocio.

suelo, para evitar que en los primeros tiempos del emprendimiento, el dueño no deba invertir su sueldo teórico por el tiempo que invierte en gestiones de la compañía (más allá del ingreso que recibe de las ganancias).

Aunque es un camino más lento y complejo, A. Freire (2015) explica que es posible ser un gran emprendedor sin tener Capital. Y para poder explicarlo lo fundamental es centrarse en su estructura (p.163).

La estructura del Capital está compuesta por: Inversiones de activo fijos (todos aquellos bienes de uso, muebles e instalaciones necesarias para emprender); Pérdidas operativas, para poder compensar cuando la balanza de facturación y gastos pueda dar negativa en los primeros tiempos del emprendimiento; y Capital de trabajo, como resultado de la diferencia entre (Inventario + cuentas a cobrar) y cuentas a pagar (balanza entre cobros y pagos).

Esto significa, que para poder comenzar un negocio sin Capital es importante estructurarlo tal que la inversión inicial sea la mínima, se reduzcan al mínimo las pérdidas operativas en los primeros tiempos del emprendimiento; y se logre que el plazo de cobro sea corto y el plazo de pago más largo para conseguir que la balanza financiera de positiva y no se necesite inversión externa para cubrir una brecha.

Considerando esto, pareciera ser imposible seguir adelante sin capital en casos que requieran una inversión inicial más importante, como puede ser la adquisición de maquinarias para poder fabricar un producto. A. Freire (2015), explica que es más complejo, pero es posible reducir el capital inicial utilizando capacidad ociosa de otras empresas tanto para oficinas como para fabricación. Una segunda opción, es tercerizar la producción en un comienzo siempre que sea posible.

Analizando las alternativas de emprendimiento iniciados con y sin capital, es posible entender mejor al fenómeno emprendedor en Latinoamérica. La dinámica de emprendimiento sin Capital es bastante común en países en desarrollo, y se debe en general a la alta tasa de interés que presentan los préstamos bancarios; y en el riesgo alto que deben asumir los inversores a la hora de apoyar un emprendimiento en el contexto económico que se da. Es por

eso que en la mayoría de los casos analizados en la presente tesis, podremos detectar esta modalidad de emprendimiento con mínimo o nulo capital inicial.

3.2.2 El Método Lean startup

Hay algo sobre el futuro de Officenet y el proceso emprendedor de A. Freire (2015), que hasta al momento no se ha mencionado: Una vez que fue implementado el emprendimiento con la planificación y características que determinaron sus fundadores, en la práctica la propuesta del propio negocio cambió más de lo esperado: Officenet nunca fue planteada como una “empresa de Internet” (p. 264), sino una empresa de venta telefónica por catálogo; y puramente nacional. Sin embargo, al poco tiempo de lanzar, la empresa definió innovar iniciando la venta por internet, y también pudo expandirse al extranjero, así fue cómo se consolidó Officenet.

Sobre esto, A. Freire (2015) afirma que:

Es de suma importancia la flexibilidad en la implementación del proyecto, para saber corregir errores, evaluar los cambios del mercado, aprovechar nuevas oportunidades imprevistas y ajustar nuestra estrategia a esas modificaciones del contexto en que nos movemos (p. 264).

Aquí es posible encontrar un punto de similitud con las ideas expuestas por E. Ries (2012). Él afirma que demasiados emprendimientos se inician con un complejo y largo plan de negocios, gran inversión de tiempo y dinero, y con una mirada optimista de estar preparados para lanzar un exitoso producto o servicio. Esto suele ocurrir en empresas más tradicionales, en las cuáles el éxito o fracaso del lanzamiento se determina incluso luego de meses o incluso un año de haber lanzado el producto. Y precisamente esta es la causa del fracaso de muchas startups (Parte 1: Ver, Sección: Comenzar).

Según E. Ries (2012), en la economía actual, se requieren pequeños fracasos en tiempos cortos como forma de optimización para poder llegar al producto o servicio deseado, o siendo más amplios el emprendimiento deseado. El método Lean startup, propone construir un plan de negocios simple y rápido que se ponga a prueba desde un comienzo a través de un Producto Mínimo Viable²; y así poder optimizar el producto o servicio, o inclusive detectar la necesidad de cambios en la estrategia a través del ciclo Crear- Medir- Aprender. Este ciclo es el centro del modelo del método Lean Startup (Parte 1: Ver, Sección: Comenzar) y se ampliará este tema en la próxima sección.

El Ciclo Crear- Medir- Aprender

El método Lean Startup propuesto por E. Ries (2012) tiene sus bases en la revolución del Lean manufacturing en Toyota, un sistema desarrollado luego de la segunda guerra mundial por Taichi Ohno y Eiji Toyoda para poder adaptarse ante los avances de la industria automotriz norteamericana. Entre sus principios se encuentran diseñar el know how³ y potenciar la creatividad y conocimiento de los trabajadores como fuente de ideas, la reducción de la dimensión de cada lote, la producción just-in-time⁴, el control de inventarios, y la aceleración del tiempo del ciclo de mejora de la calidad. De esta forma, es posible separar aquellas actividades que crean valor de aquellas que son un

² Producto Mínimo Viable: Es aquella versión del producto que permite dar una vuelta entera al circuito Crear-medir-Aprender con un mínimo esfuerzo y el mínimo tiempo de desarrollo. Al PMV le faltan muchos elementos que pueden ser esenciales más adelante en la implementación, pero tiene un objetivo en claro: poder ser puesto a prueba ante los consumidores para recopilar datos y aprendizajes sobre el mismo que disparen nuevas mejoras.

³ Know how: proviene del inglés y significa: "Saber hacer". Consiste en las capacidades y habilidades que un individuo o una organización poseen en cuanto a la realización de una tarea específica. Estas capacidades dan valor a la empresa al ir un paso por delante en cuanto al resto del mercado.

⁴ Producción Just- in- time: (producción sincronizada en tiempo y volumen con la demanda del consumidor)

derroche. E. Ries (2012) aplica este concepto al fenómeno de las startups (Parte 1: Ver, Sección: Comenzar. Management Emprendedor).

Según E. Ries (2012), una startup es:

Una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema (Parte 1: Ver, Sección: Definir. Las raíces del método Lean Startup).

Es interesante considerar su método en la presente tesis, no sólo por el auge de nuevos emprendimientos startups, sino porque debido al contexto actual de rápidos avances tecnológicos y un mundo político - económico VICA⁵, todo emprendimiento surge hoy en un contexto de gran incertidumbre y tiene que ser capaz de tener gran flexibilidad y adaptabilidad para sobrevivir al ambiente. Sobre este tema, E. Ries (2012) agrega:

La cantidad de tiempo que una empresa puede mantenerse como líder del mercado para explotar sus primeras innovaciones se está reduciendo y eso crea un imperativo, incluso para las empresas afianzadas: invertir en innovación.

Para poder esquematizar el proceso del Método Lean Startup se muestra la figura a continuación (Figura 4): En primera instancia, una startup debe tener una visión, y para poder alcanzarla se basa en una estrategia que incluye el tipo de modelo de negocio, una idea de producto, un enfoque respecto de la competencia y colaboradores, y quiénes serán los consumidores. El producto es el resultado final de esa estrategia. Este método propone poner a prueba el producto constantemente para poder optimizarlo a través de cambios consecutivos. Cada aprendizaje nos acerca más al producto deseado. En algunos casos, este tipo de cambios no son suficientes y se debe modificar la estrategia a través de lo que E. Ries (2012) denomina “pivotes” o cambiar simplemente la dirección de la estrategia actual. (Parte 1: Ver, Sección: Comenzar).

⁵ VICA: Es un término que fue acuñado por Carlisle Barracks del ejército de EEUU y es el acrónimo de Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad, en español y portugués VICA. Actualmente se utiliza al hablar de tendencias económicas y políticas del mundo globalizado.

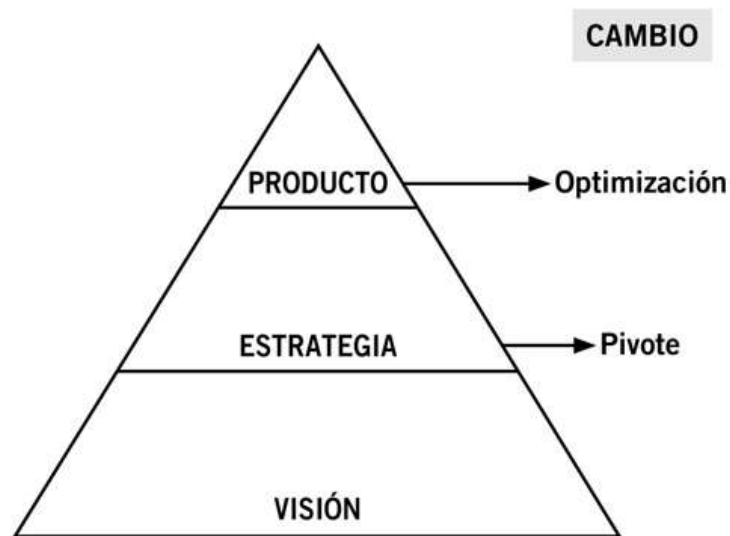


Figura 4. Esquema del Método Lean Startup. Adaptado El método Lean Startup, parte 1: Comenzar, sección: Las raíces del Método Lean startup, por Ries E., España: Deusto.

El Circuito de Feedback de información Crear- Medir- Aprender, es el centro del Método Lean Startup. La figura a continuación (Figura 5) sirve de ayuda para describirlo: Toda startup es “un catalizador que transforma las ideas en productos” (Parte 2: Dirigir, Sección: Como la visión lleva a la creación). Una vez creado el producto (Crear), los consumidores interaccionan con este producto y brindan un Feedback tanto cualitativo como cuantitativo (datos) de cómo perciben el producto. Esto permite al startup tener aprendizajes de cómo mejorar el producto e inclusive como mejorar el negocio de ahí en más (Aprendizaje).

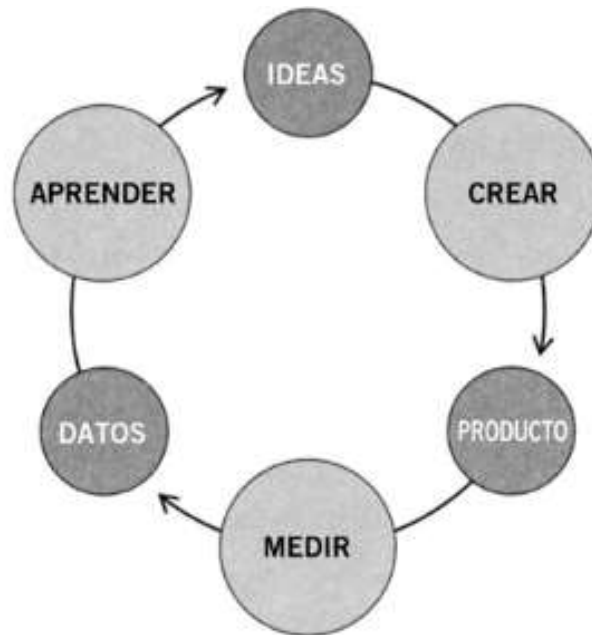


Figura 5. Circuito de Feedback de información Crear- Medir- Aprender. El método Lean Startup, parte II: Dirigir, sección: Cómo la dirección lleva a la visión, por Ries E., España: Deusto.

E. Ries (2012) afirma que para aplicar el método Lean Startup al comienzo de un emprendimiento, hay que hacerlo sobre los puntos más riesgosos de un plan de negocios, que según su criterio son: La ecuación de valor o “hipótesis de valor” y “la hipótesis de crecimiento” (Parte 2: Dirigir, Sección: Como la visión lleva a la creación). Como se mencionó anteriormente, un plan de negocios se basa en datos concretos, pero también en proyecciones que requieren muchas estimaciones sobre el futuro. E. Ries (2012) llama a estas estimaciones actos de fe, y explica que hay que demostrar su veracidad lo antes posible para evitar el fracaso del emprendimiento.

Para poder hacer esto, E. Ries (2012) propone aplicar el método científico poniendo estas hipótesis a prueba en experimentos continuos. En esta instancia, propone “salir del edificio”, ponerse en verdadero contacto con los consumidores y hacer preguntas precisas para poder entender sus problemáticas. Esto no significa plantear el concepto de nuestro producto y buscar un Feedback, ya que según E. Ries el consumidor no sabe exactamente lo que quiere. La idea de “salir afuera” deriva del concepto del “Genchi gembutsu” anteriormente mencionado, uno de los principios básicos

en el sistema de producción de Toyota que se basa en la importancia de basar las decisiones estratégicas en conocimiento de primera mano de los consumidores (Parte II: Dirigir. Sección 5: Saltar. Valor y Crecimiento).

El objetivo de este primer contacto con los consumidores es aclarar si existe un consumidor potencial para el producto y que problemáticas tiene. Con este entendimiento podemos personificar o crear un arquetipo del consumidor, un documento que pueda humanizar al consumidor target. Pero es muy complejo llegar a este tipo de entendimiento a través de entrevistas y contacto directo al consumidor, ya que muchas veces no se hace el análisis suficiente de los estudios en consumidores o se sobreanaliza los mismos, sin resultados. En muchos casos, el problema es no haber hecho las preguntas indicadas que nos brinden las respuestas que prueben nuestra hipótesis.

Para eso la solución es crear un Producto Mínimo Viable: aquella versión del producto “beta” o prototipo, al cual le pueden faltar muchas partes esenciales, pero que permite dar una vuelta entera al circuito de Crear-Medir-Aprender con mínimo esfuerzo y tiempo. Otra característica importante del PMV, es que permita medir el impacto, es decir exponerlo a los consumidores y a través de ello, recopilar datos que respondan y puedan comprobar las hipótesis de valor y crecimiento, o generar aprendizajes para mejorarlas.

E. Ries (2012) expone un claro ejemplo para poder explicar esta etapa del proceso: En la India, menos del 7% de la población tiene lavarropas en sus hogares, debido a su alto precio. En su reemplazo, contratan Dhobis o lavaderos que se encargan del lavado a mano de la ropa en el río y la devuelven en aproximadamente diez días. Village Laundry Service (VLS), es una startup que vio una oportunidad en crear un servicio de lavandería automática rápido y eficiente para todos aquellos que no se lo podían permitir. Para eso, el primer paso fue realizar un experimento: Se montó una furgoneta con un lavarropas en su interior en una esquina de la ciudad de Bangalore, con el objetivo de probar si la gente pagaría por el servicio de lavandería automática. La furgoneta era un Producto Mínimo

Viabile: hacía la función de marketing y reclamos, ya que la ropa se llevaba a otro sitio para ser lavada, y se entregaba en la esquina al día siguiente.

El experimento fue positivo, ya que demostró que los consumidores estaban dispuestos a dejar su ropa. Sin embargo, el experimento continuó durante una semana, pudiendo recopilar información más detallada sobre el comportamiento del consumidor: ¿importaba la velocidad de entrega de la ropa limpia? ¿Les preocupaba la limpieza?

La furgoneta todavía no daba la credibilidad necesaria, y muchos potenciales consumidores temían que robaran su ropa. Es por eso, que para el segundo experimento se desarrolló un móvil más elaborado que se pudiera estacionar delante de cadenas de supermercado. De esta forma, se siguieron haciendo sucesivas pruebas para entender qué servicios le interesaba a la gente y cuánto estaba dispuesta a pagar, si querían su ropa ya planchada o si preferían pagar el doble por recibir la entrega en menor tiempo.

Como consecuencia de estos experimentos, VLS construyó un producto final que constaba de una lavandería móvil e incluía un lavarropas, una secadora y un tender. Y desde entonces VLS, creció sustancialmente, en 2010 llegaron a hacer 116000 kilos de ropa (vs 30.600 kilos en 2009) (Parte 1: Ver, Sección: Experimental).

Es importante aclarar, que la definición de PMV es amplia y permite un sin número de posibilidades, entre ellas puede ser un simple video, como en el caso de Dropbox:

Dropbox es una empresa de Silicon Valley que desarrolló una herramienta para compartir archivos de una forma mucho más fácil de usar que la de sus competidores: Instalar la aplicación, que aparecerá en el escritorio y todo archivo que se arrastre a la carpeta quedará en el servidor de Dropbox para ser usada por cualquiera de los dispositivos del usuario.

En sus comienzos, los fundadores necesitaban contestar una pregunta importante que era su hipótesis de valor: si podrían proporcionar una experiencia superior a los competidores, ya que ellos creían que la

sincronización de archivos era un problema en la mayor parte de la gente y ese punto sería el diferencial de su producto. Esta pregunta simplemente no podría haberse hecho directamente a los consumidores, ya que era muy probable que no tuvieran una respuesta hasta no verlo con sus propios ojos.

Para poder solucionar esto su PMV resultó ser un video tutorial que mostraba como se utilizaba la aplicación, mostrando cada uno de los movimientos con el cursor hasta llegar al paso final. El experimento fue exitoso y llevó a cientos de miles de personas a la web, que se interesaron en el producto que mostraba el video (Parte 2: Dirigir, Sección: Probar).

El segundo concepto es el de poner la prueba la hipótesis de crecimiento. Según E. Ries (2012) las empresas tradicionales pueden tener errores en la planificación o en la ejecución; sin embargo, en los startups se necesita de un enfoque disciplinado y sistemático. Para lograr esto, E. Ries introduce el concepto de la Contabilidad de la Innovación, que funciona en tres etapas:

En primer lugar, es fundamental crear un PMV para recopilar datos y saber el punto de partida en el cual se encuentra la empresa.

En segundo lugar, es necesario poner a punto los factores de crecimiento definidos. Por ejemplo, E. Ries (2012) menciona que una empresa consolidada o tradicional, debe mostrar un crecimiento en base al volumen de ventas. Si estos beneficios se reinvierten en marketing, se pueden sumar nuevos consumidores. La tasa de crecimiento de la empresa depende de 3 factores: la rentabilidad, el costo de adquirir nuevos consumidores y la frecuencia de compra de los consumidores. Si la rentabilidad y la frecuencia mayor, y el costo de adquirir nuevos consumidores es menor, más rápidamente crecerá la empresa, ya que ese es su “motor de crecimiento”.

En el caso de una startup, es similar: cada iniciativa de desarrollo del producto, de marketing u otra actividad, debe tener el objetivo de mejorar uno de los factores claves del modelo o “motor” de crecimiento; cada iniciativa es una prueba aleatoria, un experimento para lograr el objetivo de ser un negocio sostenible. En esta etapa es fundamental la elección de

indicadores adecuados que cumplan con la característica de ser: accionables, accesibles y auditables. Un indicador debe ser accionable, y para eso debe demostrar una clara relación causa- efecto; es decir que su aumento/disminución se correlacione de una forma clara y directa con el factor que queremos mejorar. También debe ser accesible, debe ser muy simple de visualizar y entender por toda la empresa; y auditable, es decir que los datos sean creíbles para los empleados de la empresa.

En tercer lugar, es importante tomar la decisión de si las mejoras fueron suficientes y el camino es el correcto, por lo cuál es necesario perseverar; o “pivotear”, es decir, cambiar la dirección en la que se venía trabajando (Parte 2: Dirigir, Sección: Pivotear). Con el correr del tiempo y los sucesivos experimentos, un equipo aprenderá el camino hacia un negocio sostenible, viendo cifras de indicadores en aumento vs el punto de partida del PMV que demostraron que existía un plan de negocios ideal, o, por el contrario, mostrarán que el camino no es el indicado. Este momento exacto para que la empresa tome la decisión de perseverar continuar en la misma dirección, o modificar su rumbo y pivotear.

Para poder identificar el momento de pivotear, los signos más importantes son haber detectado efectividad decreciente en los experimentos con el producto, y un estancamiento del emprendimiento en sí, que demuestran que si no se cambian los factores de crecimiento del negocio no será posible progresar. Los pivotes pueden ser de diferente clase, dependiendo del caso:

- Pivote de acercamiento o zoom-in: Una característica del producto se convierte en el mismo producto
- Pivote de alejamiento o zoom-out: lo que se consideraba como el producto, se convierte en una característica
- Pivote de segmento de consumidor: el producto resuelve un problema de consumidores, que nos son los mismos para los cuales se diseñó el producto.

- Pivote de necesidad del consumidor: el producto soluciona una problemática en el consumidor, pero no es la misma para la cual se los diseño en un principio.
- Pivote de plataforma: Un cambio de una aplicación en una plataforma o viceversa.
- Pivote de arquitectura de negocio: transformarse en un negocio B2B o B2C.
- Pivote de captura de valor: Cambios en la estrategia de crecimiento, para un cambio en la forma de capturar valor.
- Pivote de canal: Cambios en el canal de venta o distribución.
- Pivote de tecnología: Utilizar una tecnología completamente distinta a la original

De esta forma, el método Lean Startup motiva a los emprendimientos a dar las vueltas que sean necesarias al circuito de Feedback de Crear-Medir-Aprender, acelerándolo cada vez más hasta conseguir el objetivo de negocio propuesto.

3.2.3 El Modelo Canvas

El modelo Canvas, también llamado Lienzo del modelo de negocio, es una herramienta de emprendedorismo creada por A. Osterwalder y Y. Pigneur (2011) y es la base de su libro Generación de Modelos de Negocio.

P. Drucker (1984) fue el primero en hablar el modelo de negocio, afirmando que “un modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio”, explicando quién es el cliente, qué valora y cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un costo apropiado (<http://www.matizyasociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>). Según A. Osterwalder e Y. Pigneur (2011) “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14).

En este sentido, el modelo Canvas es desarrollado, con un gran enfoque al consumidor y a la generación de valor. Y a su vez es una herramienta

flexible y práctica para ser utilizada en la planificación estratégica, ya que organiza visualmente los principales elementos de un proyecto empresarial. Sin embargo, no es un plan de negocios, si no que es sólo una parte de él, y sirve de esquema previo para su armado.

Este concepto tiene un punto en común con lo planteado por E. Ries (2012), quién afirma que los planes de negocios de basan en proyecciones que requieren de estimaciones sobre el futuro o “actos de fe”. Por eso, el recomienda poner a prueba inmediatamente el plan a través de un PMV para poder hacer los ajustes necesarios y comprobar si el plan es viable tal cual se planteó; enfocándose en los cambios que realmente generan valor. En este sentido, la herramienta que proponen A. Osterwalder y Y. Pigneur (2011) puede ser de suma utilidad por su flexibilidad, a la hora de esquematizar el modelo de negocio y poder realizar cambios a lo largo de su puesta en práctica; en paralelo, el modelo Canvas se centra en la identificación de los factores que crean valor, un concepto primordial método en el Lean Start up. Por lo tanto, es posible utilizar ambos modelos como complementarios.

En la figura a continuación, Osterwalder e Y. Pigneur (2011), representan los 9 módulos del “Modelo Canvas” que explicaré a continuación. Estos módulos cubren las cuatro áreas principales del negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. (p. 15)

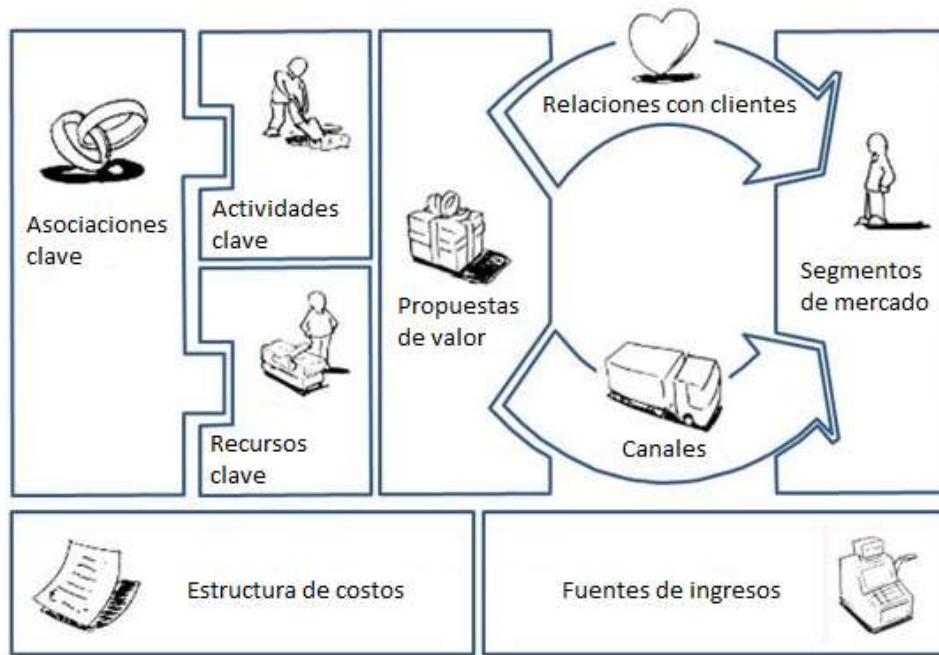


Figura 6. El lienzo del modelo de negocio. “Generación de modelos de negocio”, p. 18-19, por Osterwalder A., Pigneur, Y., 2011, Barcelona: Deusto. Copyright 2011 por Deusto.

Módulo Segmentos de mercado

Según Osterwalder e Y. Pigneur (2011), en este módulo se define el grupo de consumidores a satisfacer, este módulo es de gran importancia y tiene la función de poner al consumidor en el centro del negocio. Existen varios tipos de segmento de mercado, que se describen a continuación (p. 21):

Mercado de masas	Nicho de mercado
Se centran en el público general, y no en un segmento en particular	Son modelos que atienden a segmentos específicos y especializados.
Mercado segmentado	Mercado diversificado
Distinguen varios segmentos de mercado con necesidades ligeramente diferentes	Modelos que atienden a dos segmentos del mercado que no se relacionan y tienen necesidades muy diferentes.

Plataformas multilaterales
Se dirigen a dos segmentos de dos mercados diferentes.

Módulo Propuestas de Valor

La propuesta de valor es ese diferencial que hace que el consumidor elija nuestra oferta versus la competencia. Según Kotler (2001) es la diferencia entre los beneficios que espera recibir el consumidor (valor total) el costo que debe asumir para eso (tiempo, esfuerzo, dinero) (p. 35). En este módulo se describe todos los productos y servicios que crean valor para un segmento.

Los valores creados pueden ser cuantitativos (precio, velocidad de servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente), algunos elementos de la lista siguiente pueden ayudar a la creación de valor:

Novedad	Mejora del rendimiento
Algunas ofertas satisfacen necesidades nuevas, no consideradas antes por el consumidor.	El aumento del rendimiento de un producto ya existente puede crear valor. Ejemplo: PC´s de mayor almacenamiento
Personalización	El “Trabajo hecho”
Adaptación de los productos para satisfacer necesidades específicas de un cliente, o la cocreación (Creación entre consumidor y fabricante de un producto)	Al ayudar al consumidor a realizar determinados trabajos relacionados al producto.
Marca / Estatus	Precio
Algunas marcas por sí solas pueden crear valor.	Realizar un mismo producto o servicio, a un precio menor crea valor para cierto segmento de consumidores que se rigen por el

	precio. Ejemplo: Aerolíneas Low cost.
Diseño	
El diseño puede ser un factor creador de valor, aunque es difícil de medir. Un ejemplo se da en los productos de informática como celulares.	

Módulo Canales

Este módulo se refiere a los canales de comunicación, distribución y venta. Para poder definirlos, las preguntas clave a hacerse según Osterwalder e Y. Pigneur (2011) son:

“¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado? ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes? ¿Cuáles tienen mejores resultados? ¿Cuáles son más rentables? ¿Como se integran en las actividades diarias de los clientes?” (p. 27)

Equipo Comercial	Ventas en Internet
A través de empleados comerciales propios de la empresa.	Ventas a través de plataforma de Ecommerce propia de la empresa.
Tiendas propias	Tiendas de socios
Puntos de venta de la empresa	Puntos de venta de socios
Mayorista	

Los canales propios permiten percibir más beneficios, pero existen mayores costos de puesta en marcha y gestión. Aquellos ajenos, se reportan menos margen, pero permiten aumentar el ámbito de actuación (p. 27).

Módulo Relaciones con los clientes

Según Osterwalder e Y. Pigneur (2011) explican que la empresa tiene que definir el tipo de relación que busca tener con cada uno de los segmentos del

mercado definidos. La relación puede darse de forma automatizada o personal, y pueden enfocarse en captar nuevos clientes, fidelizar o estimular las ventas. El tipo de relación que se elija va a impactar fuertemente en la experiencia del consumidor (p. 28)

A continuación, se mencionan diferentes clases de relación con los clientes:

Asistencia personal	Asistencia personal exclusiva
Se basa en el contacto del cliente con un representante de la empresa (Puntos de venta, call center, etc.)	Se basa en el contacto del cliente con un representante de la empresa exclusivo. Un ejemplo se da para los grandes clientes de bancos.
Autoservicio	Servicios automáticos
No hay contacto directo, y la empresa brinda todas las herramientas para que el cliente pueda servirse por sí sólo.	No hay contacto directo, y la empresa brinda todas las herramientas para que el cliente pueda servirse por sí sólo. En este caso, existe un perfil por cliente y el servicio se ajusta a las necesidades de cada uno. Ejemplo: Recomendar películas por preferencias.
Comunidades	Creación colectiva
Generar comunidades de usuarios para que compartan preferencias e inquietudes entre ellos.	Ejemplos de este caso son: Invitar a los clientes a participar en el diseño de un nuevo producto u opinar sobre los productos a través de un ranking.

Módulo Fuentes de ingresos

Este módulo se trata del ingreso de caja que genera una empresa a través de los diferentes segmentos de mercado que atiende. Existen varias fuentes para generar ingresos:

Venta de activos	Préstamo / Leasing
Es el modo más clásico de ingreso y se refiere a la venta de productos o servicios por unidad.	Se basa en la contratación de un bien o servicio por un período determinado.
Cuota por uso	Concesión de Licencias
Se basa en por el uso del servicio o producto, cuánto más se usa más se paga.	La concesión de permiso para usar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia.
Cuota de suscripción	Gastos de corretaje
Se basa en el pago para el uso ininterrumpido de un bien o servicio. Un ejemplo de esto es cierto tipo de gimnasios, o Netflix.	Ingresos derivados del servicio de intermediación brindado. Un ejemplo de este caso son las inmobiliarias.
Publicidad	
Ingreso por publicidad ofrecida a otras empresas. Un ejemplo de esto es Facebook, quien ofrece pauta en su sitio para promocionar productos de otras empresas.	

Módulo Recursos clave

Este módulo es de gran utilidad para poder definir los recursos clave de una empresa:

Físicos	Humanos
Son las instalaciones fabriles, puntos de venta, depósitos; toda la infraestructura física que permite el emprendimiento.	En algunos modelos de negocios los recursos humanos son el recurso clave, ya que se requiere empleados de gran experiencia y que hacen al servicio brindado.

Intelectuales	Económicos
Se trata de recursos como la marca, patentes, derechos de autor, etc.; que representan un recurso de gran valor para la empresa.	Algunos modelos de negocio requieren de recursos o garantías económicas para contratar empleados clave.

Módulo Actividades clave:

En este módulo la pregunta a realizarse según Osterwalder e Y. Pigneur (2011) es: ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?” (p.37)

Las actividades clave se pueden clasificar en:

Producción	Plataforma / Red	Resolución de Problemas
Se relacionan con el diseño, la fabricación y entrega de un producto. Esta actividad es clave para empresas que se dedican a producir bienes.	Se relacionan con modelos de negocio donde el producto o servicio brindado se relaciona a una plataforma/Red. En este caso la actividad clave es mejorar y mantener actualizada la plataforma, que es clave para la creación de valor. Ejemplo: Mercado Libre / EBay	Esta actividad implica buscar soluciones nuevas para problemáticas del cliente. Este es el caso de: consultorías y hospitales. Este tipo de modelos implican actividades como gestión de la información y formación continua.

Módulo Asociaciones clave:

Según Osterwalder e Y. Pigneur (2011), el objetivo de las alianzas entre empresas es optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Hay cuatro clases de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros

Módulo Estructura de costos:

En este módulo, Osterwalder e Y. Pigneur (2011) proponen colocar todos los costos que implica emprender un nuevo modelo de negocio. Estos costos deberían ser fáciles de calcular, ya que con anterioridad se han definido los recursos, actividades y asociaciones claves para el emprendimiento.

En algunas empresas, la estructura de costos es más importante que en otras. Para poder distinguirlas, Osterwalder e Y. Pigneur (2011) utilizan la clasificación en Modelos de Negocio según costos y Modelos de negocio según valor.

Los modelos de negocio según costos, buscan constantemente recortar gastos de todo sector de la empresa donde sea posible. Se enfocan en crear y mantener una estructura de costos lo más reducida posible. Un ejemplo de esto son las empresas aéreas Low cost.

Por el contrario, existen otras empresas que basan su modelos de negocio en la creación de valor. En estos casos, la estructura de costos debe ser desarrollada pero no se concibe como una prioridad en el modelo y plan de negocio.

3.3 Contexto del Emprendimiento en la actualidad: La Era de la Economía Digital

Con el descubrimiento de internet, el concepto de lo digital y su masificación, surge la llamada Economía digital. Pero, ¿qué significa “Digital” y cuál es la diferencia respecto de “Internet”? Digital es todo aquello relativo a los dedos (www.rae.es/). Pero este concepto también está estrechamente vinculado a la tecnología y la informática, y hace referencia a la representación de la información mediante el sistema binario. Por otro lado, Internet es un conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas que utilizan la familia de protocolos TCP/IP, lo cual garantiza que las redes físicas heterogéneas que la componen formen una red lógica única de alcance mundial.

El término de 'Economía Digital' fue dado a conocer por Tapscott D. en su libro, "La Economía Digital: Promesa y peligro en la Era de la Inteligencia en redes"). En su definición más simple, la Economía Digital, se refiere a una economía basada en la tecnología digital. Según Tapscott D. (1997):

En la economía digital, los individuos y las empresas crean riqueza al aplicar el conocimiento, la inteligencia interconectada en red y el esfuerzo para la fabricación, la agricultura y servicios.

P. Knoll y A. Viola (2018) afirman que la “tercera revolución industrial” dada por cambios abruptos en Tecnologías de la Información y Comunicación, sentó las bases para la “cuarta revolución” o surgimiento de la Economía Digital. El uso de tecnología digital basada en la Internet para el comercio y producción de bienes y servicios, transformó las actividades económicas tal cual se conocían hasta el momento (Boletín de Economía Mundial Número 48, Universidad de San Martín).

Tapscott D. (1997) define doce temas que diferencian la nueva economía de la antigua:

Tema 1: Conocimiento

La nueva economía implica un mayor contenido de conocimiento en los productos y servicios, a medida que las ideas del consumidor y la tecnología se convierten en parte de los productos. Un ejemplo son los productos inteligentes cómo casas, carreteras o automóviles inteligentes.

Este tipo de fenómeno evolucionó exponencialmente desde los años noventa y deriva en lo que hoy es conocido como “Internet of Things “(Internet de las cosas o IoT). Este fenómeno implica la conectividad más allá de los dispositivos conocidos como computadoras o celulares, conformando una red entre diferentes artefactos que estén conectados a través de internet para funcionar integradamente y recolectar, así como también compartir información. Ejemplos de esto son: vehículos sin conductor, casas 100% inteligentes, en las cuales todos sus artefactos estén conectados entre sí, y la posible recolección de todo este tipo de datos por parte de empresas para entender mejor a los consumidores y sus necesidades. Apple desarrolló Apple Home kit que permite controlar el hogar y sus artefactos a través de una aplicación de iOS en iPhone o Apple watch.

Según P. Knoll y A. Viola (2018), “las estimaciones sugieren que alrededor de 25 mil millones de dispositivos de Internet of Things podrán desplegarse en 2020” (Boletín de Economía Mundial Número 48, Universidad de San Martín).

En este contexto, una organización será competitiva sólo si puede adquirir conocimiento y aprender más rápido que sus competidores, y si puede innovar más rápido; y para lograrlo el recurso más valioso es el humano. Este concepto es también abordado por E. Ries (2012), al considerar que toda empresa, inclusive aquellas tradicionales de gran tamaño, deben desarrollar constantemente innovaciones reales, sólo así las empresas podrán aprovechar sus esfuerzos y no malgastar recursos, para dirigirse hacia un negocio sostenible.

Tema 2: Digitalización

Tapscott D. (1997) explica que la digitalización implica la posibilidad de que vastas cantidades de información se puedan almacenar y transmitir a lo largo del mundo. Esto es el comienzo de una nueva forma de colaboración humana, donde cada persona puede trabajar con efectividad en diferentes lugares, y no necesariamente en la oficina (p. 49).

Algunos ejemplos de esto son las dinámicas de “home office” o trabajo remoto que han implementado gran cantidad de empresas, como así también las Oficinas de Cowork: Este último concepto fue creado en el año 1995 en el primer espacio llamado Berlín C-base, orientado al “trabajo en comunidad bajo la línea de la ciencia, las nuevas tecnologías y el mundo” (<http://www.youngmarketing.co/una-breve-historia-del-co-working/#ixzz5UU6GdUEA>). Un ejemplo que se puede ver en la Ciudad de Buenos Aires, es la cadena internacional “We work”, que ofrece un servicio de oficinas abiertas al público, donde pueden operar trabajadores independientes hasta empresas completas en un mismo lugar.

Tema 3: Virtualización

Según Tapscott D. (1997), la digitalización conlleva la Virtualización de los elementos físicos tal cual los conocemos hoy, las relaciones institucionales y personales y la actividad económica en sí (p.49). Un claro ejemplo de esto son los Mercados Virtuales, o ciberespacio donde las personas compran.

En Latinoamérica, el caso más icónico es Mercado Libre, fundado en 1999 por el argentino Marcos Galperín. Está presente en 12 países de Latinoamérica y en Portugal, y es considerada la empresa de E-commerce líder en el continente.

Tema 4: Molecularización

En la economía digital, la organización no se pierde, según Tapscott D. (1997), pero sí se transforma de “masiva” a “molecular”. Es molecular, porque considera que cada individuo es un trabajador es como una “unidad de negocio

de una entidad” (p.41), que en base a sus competencias aplicara conocimiento y creatividad para crear valor.

Pero a su vez, los trabajadores se relacionan de una forma más flexible, trabajando de forma independiente, agregándose en equipos o desagregándose cuando sea necesario. Esta estructura dista de la anterior basada en un sistema más rígido y piramidal, basado en las jerarquías.

Tema 5: Integración en Red

Tapscott D. (1997) afirma que la empresa como tal cambia radicalmente a una empresa interconectada en red, lo que implica la presencia de un sinnúmero de relaciones horizontales, verticales y entre empresas, donde los límites de esta comienzan a ser más difusos y flexibles (p. 55).

Al romperse las barreras entre las compañías, la economía comienza a permitir un ámbito más colaborativo. No es sorprendente entonces encontrar que en las nuevas herramientas y teorías del Marketing como el Modelo Canvas, destine uno de sus 9 módulos a “Asociaciones clave” o “socios estratégicos”; ya que las asociaciones representan hoy una forma importante de crear valor y diferenciarse de la competencia. Un claro ejemplo de este fenómeno, es el caso de Spotify; que no podría haber sido posible sin haber tenido socios estratégicos como las discográficas y músicos independientes, para poder difundir su contenido en su plataforma.

Tema 6: Desintermediación

Tapscott D. (1997) explica que la intermediación entre consumidores y productores tiende a la desaparición, debido a la existencia de redes digitales. Los mayores afectados son quienes están en el medio de la cadena como facilitadores, entre ellos: agencias de viaje, mayoristas, inclusive discográficas y cines, etc.

El turismo ha sufrido una gran transformación en la nueva era digital: Anteriormente, organizar un viaje al exterior era un proceso complejo y requería

de gran conocimiento y contactos en el lugar de destino. Las agencias de viajes tradicionales ofrecían una solución al armar paquetes de viajes estándar e intermediar con agencias aéreas, hotelería internacional, y guías turísticos, a cambio de una comisión por el servicio.

Hoy, el consumidor tiene a su disposición herramientas que permiten la desintermediación a través de la autogestión: agencias digitales (por ejemplo: Almuando, Despegar o Avantrip) que ofrecen paquetes completos, ofertas de vuelos, hotelería, etc.); páginas como booking.com permiten el encuentro entre hoteleros y consumidores, quienes además califican el servicio recibido; páginas que surgieron como una plataforma de recomendación como TripAdvisor, donde dar o encontrar recomendación o descalificación de servicios turísticos, hoteleros y gastronómicos; e inclusive blogs independientes de viajeros (<http://www.ithotelero.com/evento/la-transformacion-del-turismo-una-era-digital-y-conectada/>).

Tema 7: Convergencia

Según Tapscott D. (1997), la economía digital tiene como sector predominante aquel que creado por la convergencia entre la computación, las comunicaciones y el contenido, ya que quién sienta las bases del resto de los sectores; transformando así la educación, la investigación científica, la forma de realizar negocios, trabajar, jugar, incluso pensar, etc. Este fenómeno ocurrió y sigue evolucionando desde el momento de la edición de su libro (p. 57).

La generación de Millenials o Net geners son quienes exponen más abiertamente este fenómeno, algo que Tapscott D (2008) describe en su libro “La Era Digital”. Ellos prácticamente no miran televisión, pero consumen contenido en internet a través de celulares que usan en mucho mayor medida que computadoras, y prefiere consumir contenido cuando lo demandan (Netflix, Spotify). Por otro lado, son más abiertos a instruirse a través de internet, tanto formalmente en portales educativos (ejemplo: Coursera) cómo a través de tutoriales en la web, entre otros muchos rasgos que los caracterizan. (Sección: La generación Net llega a la madurez)

Tema 8: Innovación

La economía digital está regida por la innovación. Tapscott D. (1997) argumenta que esto ocurre, ya que la innovación es cada vez más acelerada, los productos ya no apuntan a la masificación sino a la personalización; y el ciclo de vida de los productos se ha reducido abruptamente: la información se desplaza con mucha rapidez y las tecnologías valiosas se vuelven demasiado perecederas. Por lo tanto, sólo aquellas empresas que innoven constante y eficientemente, son aquellas que podrán sostenerse en el tiempo (p. 58)

Tema 9: Proconsumidor

El consumidor según Tapscott D. (1997) se involucra en el proceso de producción y quiere interactuar y aportar al producto. En internet, el consumidor no sólo obtiene contenido e información, sino que intercambia y genera contenido con el resto de los usuarios. A su vez, en un mercado que tiene a la personalización de los productos, el consumidor quiere participar en un proceso de cocreación de los bienes y servicios que desea consumir (por ejemplo, configurar personalmente las características del auto deseado). (p.61)

Tema 10: Inmediatez

La economía digital es una economía basada en la transferencia de información rápida (en bits y a través de Internet), y esa misma rapidez de información se traslada a la necesidad de inmediatez de las empresas en la toma de decisiones para adaptarse un medio con productos de ciclo de vida cada vez más cortos; y del consumidor, que demanda productos o servicios cada vez mejores y sobre todo en menor tiempo.

Tema 11: Globalización

Las barreras de la información se han derrumbado a través de internet, el “conocimiento no conoce fronteras” (Peter Drucker), lo que conlleva un fenómeno de globalización económica donde “consumidores globales demandan productos globales” (Tapscott D., La economía digital. p. 63), ya que la tecnología está desdibujando el concepto de espacio.

Tema 12: Discordancia

Como contracara de la economía digital, Tapscott D. (1997) explica que la misma causará problemas sociales nuevos en torno al poder y su descentralización, la pérdida de privacidad como consecuencia del libre acceso a la información, y grandes cambios que generan conflictos en la sociedad y romperán la configuración de estructuras e instituciones.

4. Metodología

4. Metodología

La tesis en cuestión es una investigación tradicional cualitativa y exploratoria que indaga en 3 casos de emprendedores a través de entrevistas y a su vez analiza herramientas digitales de marketing en base a teoría fundada.

Acerca de la investigación cualitativa:

Posibilita desarrollar y completar los paradigmas histórico, hermenéutico, crítico-social, constructivista, complejo y dialógico, en que la indagación se desarrolla a partir de diseños emergentes y convergentes que se van estructurando durante el proceso de búsqueda. A partir de distintos hallazgos se va configurando el curso de las investigaciones. La validación se desarrolla en procesos de acción, interacción, participación y triangulación, en diálogos y vivencias; se va concretando en consensos construidos intersubjetivamente, a partir del conocimiento pertinente, situado y significativo del contexto en el que se indaga el hecho social. Desde esta opción, la realidad se entiende como un texto o hecho

comunicativo, que requiere ser descifrado en sus sentidos, significados e intencionalidades (Cifuentes Gil, 2011) (Valenzuela y Cifuentes, 2004)

El objeto o unidad de análisis son jóvenes emprendedores hombres de 25 a 40 años, de la Ciudad de Buenos Aires (Gran Buenos Aires); que hayan comenzado un emprendimiento en los últimos 2 años (excluyendo la modalidad startup digital), y que actualmente estén operando en el mercado.

Otro punto crucial, es que ninguno de sus emprendimientos pertenezca al ámbito de startups digitales (aquellas que ofrecen productos que pertenecen al mundo digital y por lo tanto deben su existencia al mismo), para mostrar la situación de emprendimientos de productos tradicionales y ver de forma más clara los beneficios que las herramientas digitales de Marketing representan para ellos.

Se eligió residentes de Buenos Aires, por ser un entorno urbano en el cual el acceso a internet y conocimiento sobre los nuevos avances tecnológicos no es un limitante, como puede serlo en otras áreas de Argentina. Además, existe información que comprueba la magnitud de la cultura emprendedora en Buenos Aires, ya que recientes estudios de Global Entrepreneurship Monitor, indican que la TEA (tasa de actividad emprendedora) creció de un 12,7% a un 17,13%.

Si se analiza demográficamente el fenómeno del emprendurismo o emprendedorismo; en el caso de Buenos Aires, la mayoría de los emprendedores son tanto hombres y mujeres que se encuentran entre los 18 y 44 años, siendo el promedio de edad de 35 años. Es por eso, que los emprendedores elegidos, tienen edades, entre 25 a 40 años.

A su vez, la investigación se complementa con recolección de información sobre herramientas digitales de marketing a través de la metodología de teoría fundada para poder tener un enfoque teórico y práctico dentro de la presente tesis.

Por otro lado, se eligieron jóvenes profesionales, este punto es importante porque con esta segmentación se busco descartar aquellas

personas que comienzan un emprendimiento por necesidad o urgencia económica. El segmentar el grupo de estudio de esta forma, permite indagar en casos donde los jóvenes se ven motivados (no forzados) a emprender, por otras razones como la motivación, ambición intelectual, etc, pero no cómo última opción ante la desocupación o urgencia económica, algo que hubiera distorsionado la investigación y la comparación entre casos.

En todos los casos, los emprendedores son hombres: Con esta elección no se quiso segmentar un grupo demográfico por mostrar mayor actividad emprendedora, si no que se eligió hombres por sobre mujeres, dado que el caso de emprendimientos de mujeres es un fenómeno más complejo, donde el rol de la mujer está en transformación y este tipo de factores sociales serían muy interesantes para ser estudiados de forma aislada y no con un enfoque de Marketing o de la era digital, si no como un fenómeno de transformación con un enfoque sociológico.

Por la misma razón, se definió elegir casos que no recibieran apoyo o subsidio por parte de ONGs o el gobierno, un factor que puede distorsionar desde su contenido político y social. Los resultados de la investigación cuyo fin es establecer la relación entre los emprendedores y las herramientas digitales de Marketing.

Las variables a analizar, son el grado de participación e influencia de herramientas digitales en cada caso de emprendimiento, y los beneficios que ellas representan en el negocio.

Para poder desarrollar la tesis y obtener la información necesaria para llegar a los resultados esperados, la metodología de recolección de datos se divide en dos etapas:

Primera etapa: El estudio de un número limitado de herramientas digitales reconocidas en el ámbito emprendedor

En este caso, la metodología de recolección de datos es en base a teoría fundada, principalmente información de origen digital como artículos de blogs y organismos relacionados con el emprendedorismo y el marketing, como

también artículos periodísticos sobre el tema. A través de esta información, se definen las herramientas digitales de importancia significativa en el ámbito emprendedor. Luego se describe cada una de ellas, explicando principales funciones que desempeñan y beneficios de su existencia.

Segunda etapa: Indagación en 3 casos de emprendedores y su relación con herramientas digitales de Marketing

Para la selección de emprendedores a entrevistar, el criterio es que cumplan con los requisitos de la Unidad de Análisis previamente definida. Para poder dar con casos de emprendedores que cumplan con los requisitos, se averigua a través de contactos cercanos personales y laborales. Caso contrario, se entra en contacto Organismos estatales y privados relacionados con emprendedores en la ciudad de Buenos Aires (por ejemplo, el Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología porteño, a través de su plan IncuBAte), para poder extender el número de entrevistas.

En cada caso se entra en contacto con el emprendedor por medio de mail o celular y luego se coordina una entrevista con el individuo. Para poder recolectar la información, se procede a la entrevista es de tipo semi – estructurada. Las preguntas se centran en las herramientas utilizadas a lo largo del proceso emprendedor/ Beneficios e impacto en su negocio (objetivo: Correlacionar las herramientas con los emprendimientos de jóvenes argentinos y el beneficio percibido por ellos en su negocio).

El día de la entrevista, se le comunica al entrevistado será grabado. La entrevista consta de la siguiente guía de preguntas:

Datos: Nombre y apellido / Edad / Nivel de Estudio/ Título

1. ¿Qué tipo de emprendimiento tenés actualmente? ¿En qué industria y desde cuándo? ¿Quiénes lo componen?

2. ¿Cómo comenzaste tu emprendimiento? ¿Cómo surgió la idea?

3. A la hora de emprender, ¿qué actividades detectaste como fundamentales? ¿Y qué recursos (físicos, humanos, monetarios, de tiempo, etc) detectaste como necesarios para llevar a cabo esas actividades?

4. ¿Qué dificultades se te presentaron en el camino y cómo las sorteaste?

5. ¿Una vez que se lanzó el negocio? ¿Cómo evolucionó? ¿Fueron necesarios cambios?

6. ¿Qué herramientas digitales utilizaste a lo largo del proceso emprendedor? ¿Qué función cumplía y qué beneficios te trajo en el negocio?

7. ¿Hay alguna herramienta digital que te gustaría o te parece importante aplicar de ahora en más? ¿Por qué?

8. Te voy a nombrar algunas herramientas digitales la idea es que me cuentes si: ¿La usas? ¿Qué función cumple? ¿Qué beneficios te trae para el negocio? Wix, Tienda Nube, Mercado Libre, Google ads, Google analytics, Instagram, Facebook.

9. ¿Qué tan importantes son las herramientas digitales para tu negocio? ¿Crees que influyeron en tu decisión de emprender? ¿Cómo?

10. ¿Cómo describirías en pocas palabras tu relación con las herramientas del marketing digital?

En primera instancia, se describe en la sección de Análisis a cada uno de los casos de emprendedores, indicando qué herramientas se presentan a lo largo del proceso emprendedor, los beneficios representaron para el negocio y la experiencia del emprendedor al usarlas.

En la sección de resultados, se efectúa la comparación entre cada emprendimiento, en términos de su proceso emprendedor y modelo de negocio, y de los beneficios detectados por el emprendedor versus los definidos según la bibliografía, en el caso de detectar posibles funciones diferentes y nuevas a lo conocido.

Para poder hacer dicha comparación, primero se organiza la información en una tabla comparativa. Para ello, se eligen aquellas variables principales que caracterizan y distinguen a cada emprendimiento, su modelo de negocio y al proceso emprendedor, y aquellas relacionadas al uso de herramientas digitales de Marketing. Y en un segundo paso, se vuelca la información de cada uno de los emprendimientos para cada una de las variables.

Finalmente, se compara los diferentes casos de estudio, y se obtienen observaciones y conclusiones.

A continuación, se esquematiza la estructura de las metodologías y técnicas a seguir:

Objetivo	Actividad	Metodología	Técnica
Establecer la relación de jóvenes argentinos con las herramientas del marketing digital	Caracterizar casos de emprendedorismo de jóvenes de Buenos Aires y resaltar los puntos de conexión con el marketing digital y uso de herramientas de marketing.	Teoría fundada Indagación en casos de emprendedores	1. Entrevista
Identificar qué beneficios traen estas herramientas en el proceso emprendedor y el negocio de emprendedores	1- Caracterizar las herramientas digitales y correlacionarlas con las funciones para las cuales fueron creadas 2- Correlacionar las herramientas con los emprendimientos de jóvenes de Buenos Aires y el beneficio percibido por ellos en su negocio.	1- Teoría Fundada. 2- Indagación en casos de emprendedores y teoría fundada.	1- Descripción. 2- Tabla comparativa

5. Análisis

5. Análisis

Como primer paso de esta investigación me avocaré a estudiar herramientas digitales que se relacionan con el mundo del emprendedorismo, y se destacan frente al resto.

5.1 Análisis de herramientas digitales de Marketing

Dado que la cantidad de herramientas digitales para emprendedores es vasta, y la predilección y conocimiento de unas sobre otras varía enormemente entre regiones; en esta primera etapa, el criterio de selección será considerar aquellas que se mencionan puntualmente en sitios para emprendedores de Latinoamérica y se nombran especialmente en Argentina.

Google Ads

Google Ads fue creada en el año 2000. Fue llamada en ese entonces Google Adwords, y presentada como una herramienta que permitía gestionar la pauta de “Search”, es decir que posibilitaba promocionar sitios web en el portal de búsqueda Google. Con el correr de los años el servicio brindado por Google fue complejizándose y creciendo; y hoy se conoce como Google Ads, una herramienta que permite gestionar diferentes tipos de campañas con Google: búsqueda, display, shopping, gmail, vídeo y remarketing. A los efectos de la tesis, nos centraremos en la Herramienta para campañas de Search o más específicamente SEM (Search Engine Marketing), que se refiere a campañas de anuncios pagos en buscadores (https://support.google.com/google-ads/topic/3119116?hl=es&ref_topic=3119071,3181080,3126923).

¿Cómo funciona Google Ads?

Para poder definir el funcionamiento de la herramienta Google Ads en Search, nos centraremos en los conceptos de SEM y SEO. SEO o “Search Engine Optimization” es el posicionamiento orgánico o no pago que tiene un sitio web en una determinada búsqueda de un portal de búsquedas como Google. El posicionamiento de una página web en SEO, depende de muchos aspectos, pero el concepto básico es que la página web debe ser relevante al contenido de búsqueda, es decir que su contenido debe estar relacionado con las palabras claves a través de las cuales aparece en el buscador. A su vez su contenido debe ser lo más actualizado posible, tener un dominio que corresponda con las keywords o palabras claves de búsqueda, tener un diseño apto para celulares, tablets y otros dispositivos, también llamado “responsive”, etc.

La desventaja del SEO, es que los resultados a las optimizaciones tardan en verse, son variables poco controlables y que después de todo eso no

alcanza para tener un posicionamiento entre las primeras posiciones en la búsqueda. Es por eso que existen campañas de SEM (Search Engine Marketing). Cuando hablamos de SEM nos referimos a campañas de anuncios de pago en buscadores.

En una estrategia SEM dentro de Google, los anuncios patrocinados aparecen en la página de resultados junto con los resultados de búsquedas orgánicas. Se pueden mostrar hasta cuatro anuncios en la parte superior y hasta 3 al final de la página. Y se pueden diferenciar de los resultados orgánicos porque incluyen la leyenda "Anuncio" en color verde indicando la dirección URL.

Para poder desarrollar una campaña, el usuario debe principalmente definir las palabras clave o keywords de búsqueda en las cuales quiere aparecer con prioridad, e ingresar el presupuesto que quiere asignar a la campaña. El pago de a campaña se hace basado en el concepto de pago por click o costo por click (CPC); es decir que el usuario sólo paga por aquellos anuncios que han generado clicks a la página web de interés, y los mismos se le descontarán del presupuesto cargado a la campaña. El costo de cada click, sin embargo, puede variar dependiendo de muchos factores, pero principalmente de la oferta y la demanda, ya que el proceso de definición de CPC es por el método de subasta.

La lógica de Google al rankear los diferentes a anuncios para una misma palabra o búsqueda, se basan en el nivel de calidad y el CPC máximo:

El nivel de calidad del sitio: Google califica a los sitios web por medio de un ranking llamado Quality score. Es decir, que la persona que busca algo obtenga exactamente lo que necesita en el sitio y de la mejor forma. Google priorizará a aquellos sitios de mayor QS. CPC máximo: Google priorizará a aquellos que están dispuestos a pagar un CPC máximo más alto por palabra (<https://support.google.com/google-ads/answer/6238033>)

¿Cuáles son los principales beneficios de Google Ads?

Algunos de los beneficios más conocidos son (<http://www.marketalia.com/las-ventajas-de-google-adwords/>)(<https://support.google.com/google-ads/answer/6238033>):

- La inversión necesaria para comenzar o probar una campaña es muy baja
- La inversión se destina a un público muy segmentado a través de los datos ingresados por el cliente (idioma, geografía, keyword).
- Se puede eficientizar la pauta constantemente, a través de herramientas de medición de tu campaña como Google Analytics
- Las campañas pueden usarse como forma de prueba de intención de compra
- La pauta puede ser autogestionada por el mismo emprendedor, sin necesidad de agencias intermediarias como en los medios tradicionales.
- Se pueden implementar campañas muy rápidamente

Google Analytics

Google Analytics es presentada por la misma empresa como un conjunto de herramientas gratuitas para analizar datos de la empresa que desarrolla una campaña en Google, todo desde un único sitio

¿Cómo funciona Google Analytics?

Para poder acceder a la información de campaña se debe ingresar al sitio con el nombre de usuario, y los datos se despliegan automáticamente en el portal de la siguiente manera:

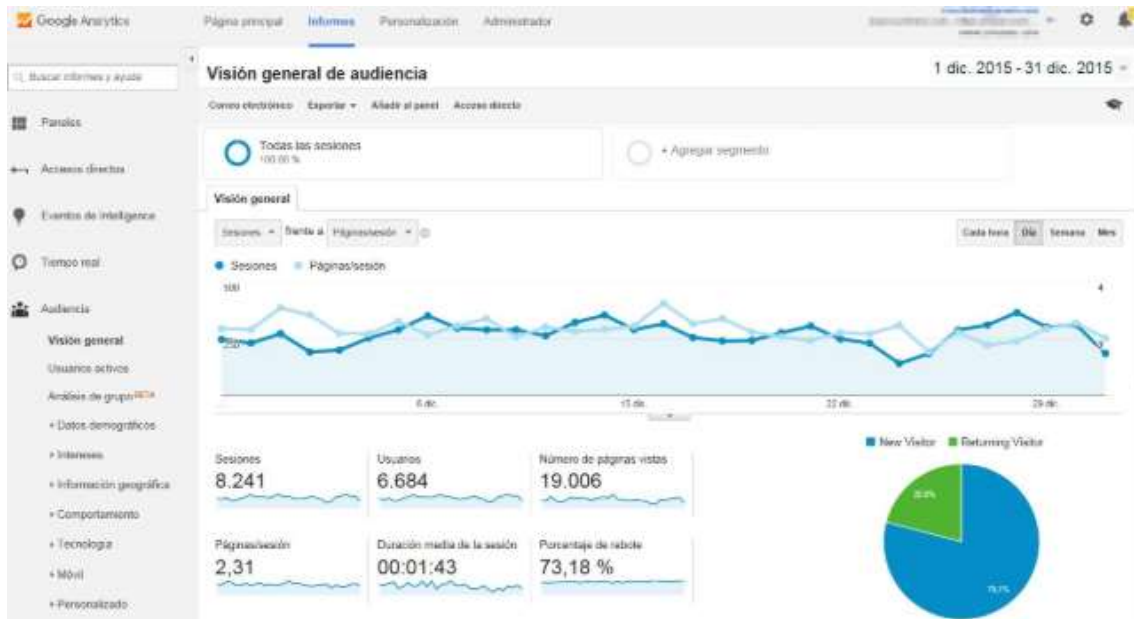


Figura 7. Visualización de Google Analytics. (Tomado de <http://www.solucionesecommerce.com/2016/01/como-usar-google-analytics-para-una-tienda-online.html>)

¿Cuáles son los principales beneficios de Google Analytics?

Los principales beneficios de Google Analytics son (<https://analytics.google.com/analytics/web/provision/?authuser=0#/provision>):

- Permite tener una visión integrada de la campaña digital (no sólo search): a través de informes completos de qué hace el usuario en el sitio web, papel que desempeña cada canal
- Permite obtener información clave para la optimización de campañas: % de clientes con mayor probabilidad de conversión o qué clientes pueden obtener más ingresos
- Permite vincularla con el resto de las herramientas de Google para campaña (Ejemplo: display) para implementar las mejoras en base a esos datos obtenidos (Ejemplo: listas de remarketing)
- A los beneficios agregamos un punto importante. El hecho de ser gratuita permite que esté al acceso de todo aquel que haga una campaña digital.

Mercado Libre

Mercado Libre es una de las herramientas más usadas por emprendedores en el país, con cobertura en Latinoamérica y con más de 166 millones de personas que usan la plataforma para comprar y vender por Internet (<https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/como-vender-en-mercado-libre/>). El sitio es una plataforma que brinda servicio de E-commerce, y se autodefine como una herramienta sencilla para potenciar el negocio de emprendedores. Si bien inicialmente se enfocaba a vendedores individuales, que usaban la plataforma para desprenderse de algo que ya no necesitaban, desde hace varios años funciona como una “vidriera virtual” de Pymes, profesionales y grandes marcas (<https://www.tiendanube.com/blog/como-funciona-mercadolibre-y-de-que-forma-puede-potenciar-tus-ventas-online/>) . Similar a Google, ofrece información para aprendizaje online para emprendedores (<https://vendedores.mercadolibre.com/>) e inclusive clases presenciales en su Univesidad Mercado Libre. Inclusive ofrece clases y eventos de encuentro de vendedores a través de la Universidad Mercado Libre (<https://www.youtube.com/watch?v=TbTQZVSuEtQ>).

¿Cómo funciona Mercado Libre?

A los efectos de esta investigación, haremos hincapié en cómo funciona Mercado Libre enfocándonos en los emprendedores como principales beneficiarios:

Para poder comenzar a comercializar un producto o servicio en Mercado Libre, el vendedor debe registrarse, armar su página describiendo el producto, precio y modalidad de entrega (en punto de venta o por envío) de forma gratuita.

A la hora de publicar un producto o servicio, las modalidades pueden ser: gratuita, clásica o premium. Las características de cada una se detallan en el siguiente figura:

	Gratuita	Clásica	Premium
Exposición en los listados	Baja	Alta	Máxima
Duración	60 días	Ilimitada	Ilimitada
Ofrecés 12 cuotas sin interés con tarjeta Mercado Pago Banco Patagonia	✗	✗	✓
Ofrecés 6 cuotas sin interés con el resto de las tarjetas	✗	✗	✓
Ofrecés Mercado Pago	✓	✓	✓
Costo por publicar	Gratis	Gratis	Gratis
Costo por venta	Gratuita	13% por venta	27% por venta

Figura 8. Modalidades de Mercado Libre (Tomado de https://www.mercadolibre.com.ar/ayuda/Tarifas-y-facturacion_1044)

Es importante tener en cuenta que la modalidad gratuita, por el servicio que brinda y sus limitaciones está principalmente pensada por personas que deciden vender algún objeto propio esporádicamente, ya que: se permiten hasta veinte ventas de usados por año; y si son productos nuevos, sólo se permiten cuatro ventas por año y el stock debe ser una unidad. Es por eso, que para aquellos que decidan emprender las opciones que les serán funcionales son en general la modalidad clásica, y premium para algún caso puntual que requiera mayor exposición.

La confiabilidad de la herramienta se basa en parte al ranking de vendedores y compradores que presenta Mercado Libre, calificando con color rojo a usuarios no recomendados, hasta usuarios sobresalientes (color verde) en base a una evaluación de los últimos doce meses. A su vez la herramienta permite que los compradores puedan publicar comentarios específicos en la evaluación del vendedor.



Figura 9: Escala de Ranking de vendedores y compradores en Mercado Libre
(<https://www.tiendanube.com/blog/como-funciona-mercadolibre-y-de-que-forma-puede-potenciar-tus-ventas-online/>)

En el proceso de compra- venta, el comprador hace una búsqueda según la categoría elegida, selecciona un producto, y puede visualizar las descripciones características y hacer consultas sobre el mismo, Una vez que está interesado clikea comprar, elige recibirlo por envío o buscarlo en el punto de venta, y elige la forma de pago para hacer la transacción que se realiza en la herramienta Mercado Pago (tanto por tarjeta como efectivo). La modalidad de entrega de Mercado Libre se a diversificado y ofrece hoy 3 clases de entrega: entrega en punto de venta, entrega por Mercado envío (que se realiza a través de OCA o correo argentino), o la nueva modalidad llamada Mercado Flex. Mercado Flex es una aplicación que permite al cliente elegir recibir el producto a través de un envío realizado por un pool de motos que a través de la aplicación reciben el aviso y dependiendo de la cercanía al envío toma o no el pedido y hace la entrega. Esta forma de envío es muy reciente y tiene características muy similares a Rappi o Glovo.

¿Cuáles son los principales beneficios de Mercado Libre?

Los principales beneficios de Mercado Libre son a grandes rasgos (<https://www.emprendices.co/impulsar-emprendimiento-traves-mercado-libre/>) :

- La gran cantidad de tráfico de potenciales clientes
- La facilidad de la herramienta a la hora de comenzar a vender
- La confianza que tienen los usuarios en el sitio: tanto por el modo de pago, como por el ranking de vendedores y usuarios que ofrecen
- Mercado pago, el sistema de pagos que ofrece muy buenas promociones

Otros beneficios puntualmente para vendedores, que se pueden evidenciar al recorrer la herramienta y su funcionamiento son (<https://vendedores.mercadolibre.com/>):

- El acceso a capacitaciones exclusivas para vendedores, artículos de tendencias, buenas prácticas y sitio de novedades sobre las nuevas funcionalidades
- El acceso gratuito a la herramienta y pago del servicio a través de comisión por artículo vendido (no se requiere inversión inicial)
- El servicio de envío que evita gastos de flete que encarecen el producto, sobre todo en ventas de bajo precio

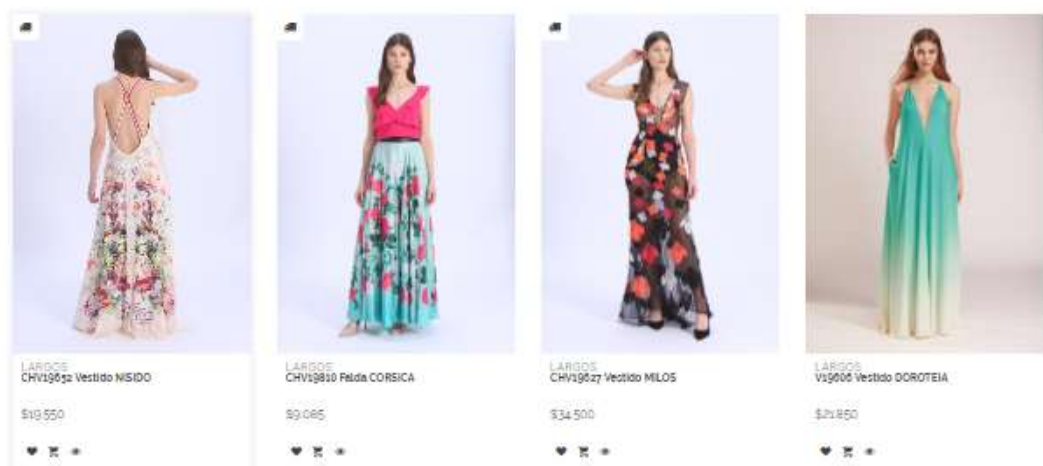
Tienda Nube

Tienda Nube se autodefine como “una compañía que ofrece una solución tecnológica de E-commerce (...) pensada para que micro, pequeñas, medianas y grandes empresas puedan crear su propia tienda online autogestionable sin conocimientos técnicos”. Hoy tiene más de 500000 tiendas creadas y más de 1.800 millones de pesos de facturación en ventas por año en tiendas creadas a través de esta herramienta.



F

Figura 8. Home Page Natalia Antolin,



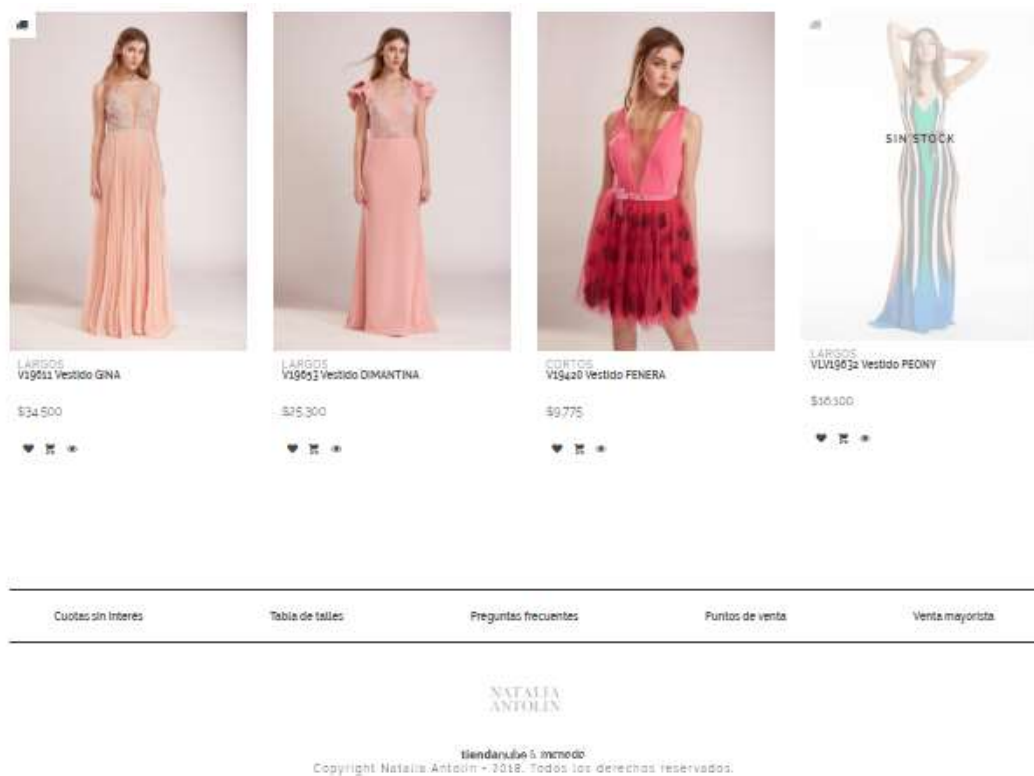


Figura 10. Sección catálogo. Home Page Natalia Antolin, powered by Tienda Nube <https://www.shopnantolin.com/>

¿Cómo funciona Tienda Nube?

Para poder desarrollar una página a través de Tienda Nube sólo es necesario registrarse, lo que permite ingresar a un panel de administración que permite diseñar la página web de forma personalizada, sin necesidad de conocer lenguaje informático (html). Una vez creada la página web, el pago se hace a través de una cuota de alquiler por el sitio web y la herramienta.

Existen 3 modalidades de uso, cuyo precio varía en cuanto a la comisión por venta y cuyas funcionalidades aumenta a mayores precios: la más sencilla es de 499 pesos mensual y comisión de 2% por transacción, 999 mensual y 1%, y 1699 pesos mensual y 0,5%.

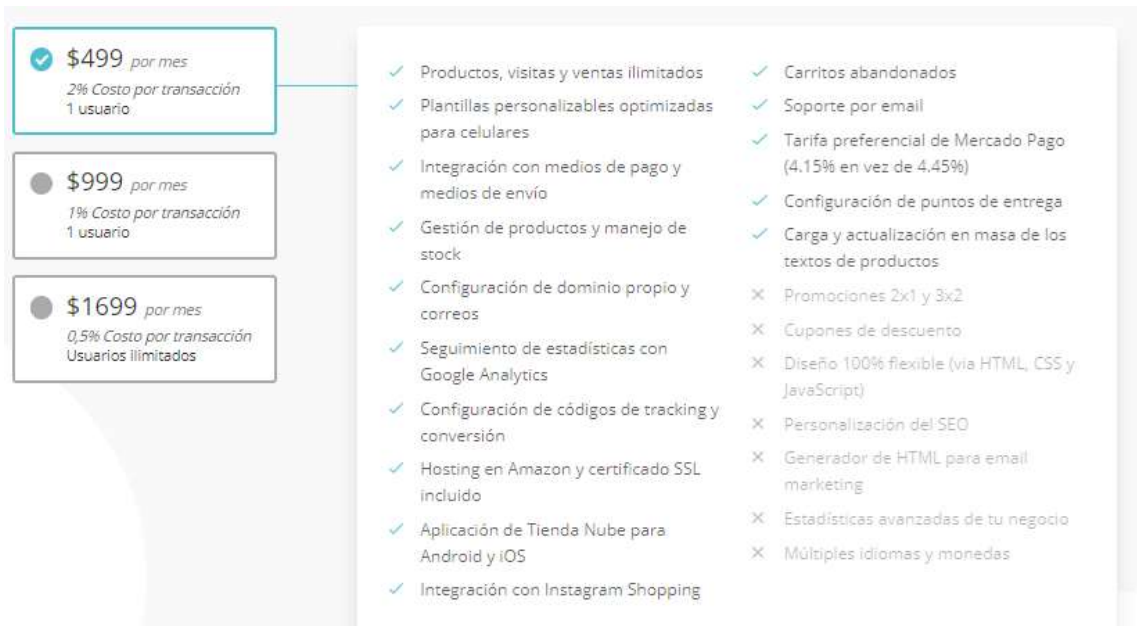


Figura 11: Modalidades de Uso y precio básico. <https://www.tiendanube.com/planes-y-precios>

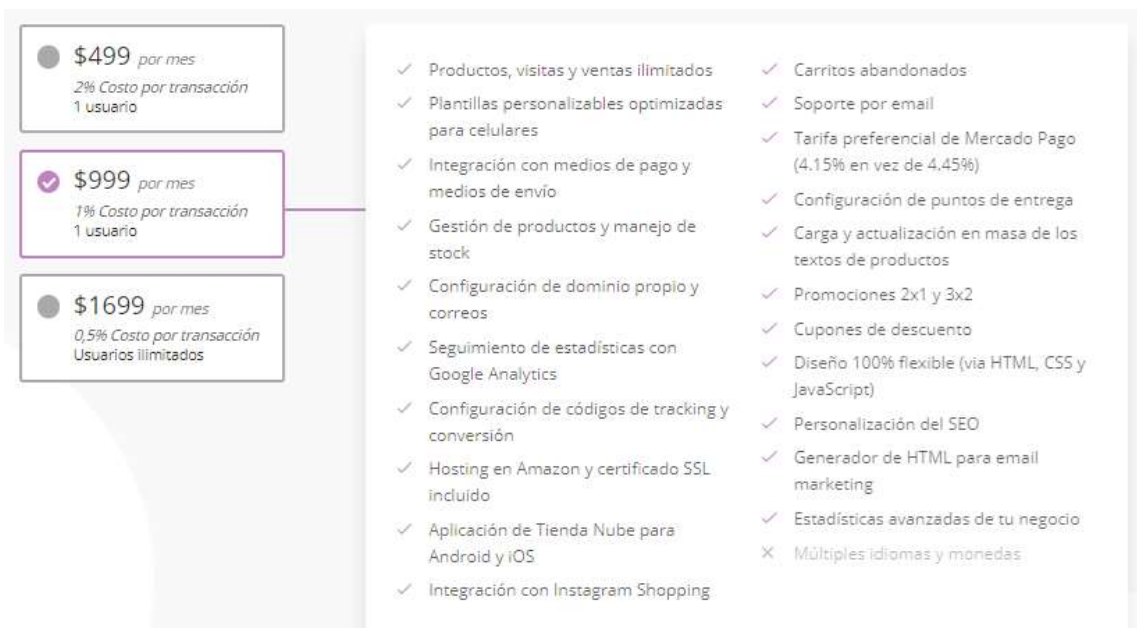


Figura 12: Modalidades de Uso y precio medio. <https://www.tiendanube.com/planes-y-precios>

\$499 por mes
2% Costo por transacción
1 usuario

\$999 por mes
1% Costo por transacción
1 usuario

\$1699 por mes
0,5% Costo por transacción
Usuarios ilimitados

- ✓ Productos, visitas y ventas ilimitados
- ✓ Plantillas personalizables optimizadas para celulares
- ✓ Integración con medios de pago y medios de envío
- ✓ Gestión de productos y manejo de stock
- ✓ Configuración de dominio propio y correos
- ✓ Seguimiento de estadísticas con Google Analytics
- ✓ Configuración de códigos de tracking y conversión
- ✓ Hosting en Amazon y certificado SSL incluido
- ✓ Aplicación de Tienda Nube para Android y iOS
- ✓ Integración con Instagram Shopping
- ✓ Carritos abandonados
- ✓ Soporte por email
- ✓ Tarifa preferencial de Mercado Pago (4,15% en vez de 4,45%)
- ✓ Configuración de puntos de entrega
- ✓ Carga y actualización en masa de los textos de productos
- ✓ Promociones 2x1 y 3x2
- ✓ Cupones de descuento
- ✓ Diseño 100% flexible (via HTML, CSS y JavaScript)
- ✓ Personalización del SEO
- ✓ Generador de HTML para email marketing
- ✓ Estadísticas avanzadas de tu negocio
- ✓ Múltiples idiomas y monedas

Figura 13: Modalidades de Uso y precio completo. <https://www.tiendanube.com/planes-y-precios>

Conocé todas nuestras funcionalidades

- Diseños profesionales**: Más de 40 diseños personalizables y preparados para navegar desde cualquier dispositivo.
- Gestión de productos**: Fotos ilimitadas, manejo de variantes y categorías. Mantené tu stock actualizado en todos tus canales online.
- Medios de pago**: Tu tienda online integrada con Mercado Pago, PayU, Todo Pago o PayPal en pocos minutos.
- Medios de envío**: Envíos en tu ciudad y a todo el país. Integrate con OCA y Correo Argentino, o usá la empresa de tu preferencia.
- Herramientas de marketing**: Más visibilidad, tráfico y conversiones en tu ecommerce. Ampliá tu alcance integrando nuevos canales de venta.
- Gestión de negocio**: Métricas de desempeño y Google Analytics en tu tienda online. Entender tu negocio es el primer paso hacia el éxito.
- Plataforma robusta**: Una plataforma estable y segura. Servidores en Amazon y la garantía de un 99% de uptime.
- Aplicación mobile**: Tu negocio en la palma de tu mano. Gestioná stock y ventas desde tu celular con Android o iOS.

Figura 14: Funcionalidades de Tienda Nube. <https://www.tiendanube.com/planes-y-precios>

¿Cuáles son los principales beneficios de Tienda Nube?

Tienda Nube define los principales beneficios para emprendedores (<https://www.tiendanube.com/objetivo/empezar-negocio-online>):

- Permite poner en práctica una idea emprendedora minimizando costos fijos, ya que permite aprovechar mejor el capital inicial del emprendimiento sin tener que invertir en un lugar físico.
- Posibilita la integración con redes sociales como Instagram y Facebook, aprovechando seguidores, que genera tráfico rápidamente a la tienda virtual.
- La gestión de la página web se puede hacer en cualquier computadora ya que es una herramienta online
- Es posible gestionar la pagina web vía celular a través de su aplicación Mobile.

Wix

Wix es una plataforma digital que permite la creación de una página web de forma gratuita, sencilla y rápidamente, sin necesidad de saber lenguaje informático. Con más de 125 millones de usuarios en todo el mundo, Wix se posiciona como una herramienta de alcance internacional. Wix se autodefine como una herramienta para poder crear tu pagina web en 4 simples pasos: elegir la plantilla perfecta (entre 500 planillas predeterminadas), personalizar tu web (sumándole un diseño personalizado), agregar herramientas profesionales y lanzar tu web online.

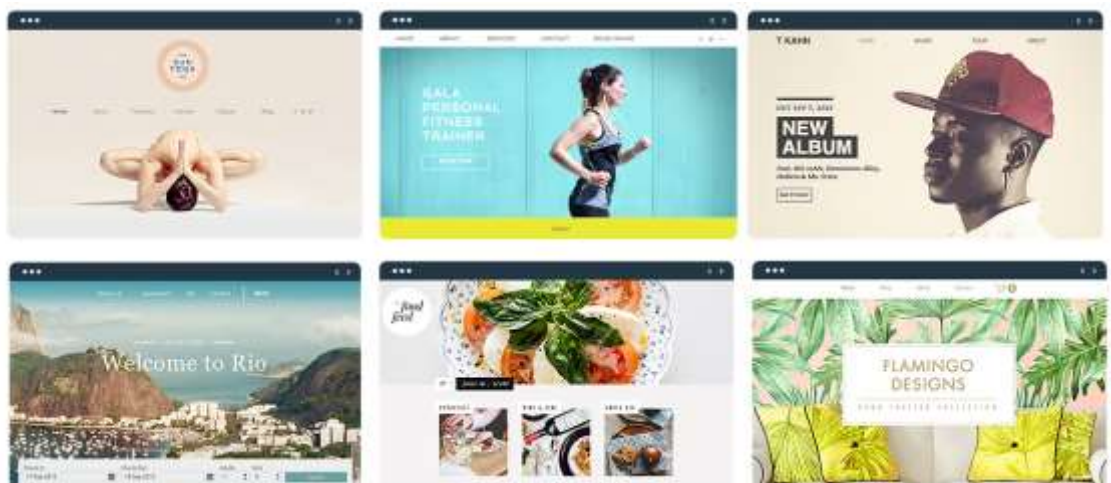


Figura 15: Modelo de plantillas para el diseño de una página web a través de Wix

<https://es.wix.com/>

¿Cómo funciona Wix?

A la hora de definir si diseñar una página con Wix, la plataforma te ofrece dos opciones: Wix ADI y Wix code. Wix code es una modalidad similar a Tienda Nube, donde a través de plantillas preseleccionadas y una serie de pasos va guiando al emprendedor para desarrollar la página web según su gusto y la función que le quiera dar. Sin servidor, ni conocimientos previo de codificación. Wix ADI, va más allá y propone una herramienta de inteligencia artificial con la cuál sólo es necesario que el usuario responda un par de preguntas sobre quién es y qué quiere hacer con la página web, con la cuál la herramienta diseña una página web simple tan sólo unos minutos. A pesar de que la modalidad Wix code permite una página web mucho más personalizada, completa y flexible para los cambios, la novedad de Wix ADI es que pone al alcance el armado de una página web para prácticamente cualquier público.

Wix a su vez permite tener diferentes herramientas a lo largo de la página web creada: galería multimedia, site optimizado para móvil, blog, tienda online,

¿Cuáles son los principales beneficios de Wix?

(<http://expertoencrearsitios.com/wix/>, <https://es.wix.com/>)

- Excelentes plantillas de sitios web – Elige de una galería de más de 500 diferentes diseños.
- Es una plataforma muy intuitiva. No se requiere habilidad técnica – con interfaz de arrastrar y soltar o usando la nueva funcionalidad de ADI para crear automáticamente un sitio web en minutos
- Tienen varios complemento para agregar al sitio y mejora la funcionalidad de tus sitios con integraciones de terceros-
- Ofrece la posibilidad de crear tu sitio web de manera gratuita, en este caso es necesario utilizar subdominio wix.com. La única desventaja es que en la versión gratuita, se despliegan anuncios administrados por Wix.

- Optimiza tu página para posicionamiento SEO en Google, lo cual facilita el tráfico de personas al sitio.
- Tiene un Market, que ofrece herramientas para mejoras en diseño.
- Da opción de incluir una tienda de E-commerce en el sitio, aunque tiene limitadas opciones por lo que no se recomienda para quienes deben actualizar constantemente su portafolio de productos.

Instagram

Instagram es una red social, creada en 2010 por Kevin Systrom y Mike Krieger y a diferencia de Facebook fue desarrollada desde un comienzo como una herramienta para smartphones. La red permite que sus usuarios puedan compartir fotos y videos de corta duración, por lo que la red es puramente visual y por lo tanto es importante tener en cuenta la estética al subir contenido. A partir de 2016 se puede además compartir videos en formato de Instagram stories, historias cortas que permanecer sólo por 24 horas en la red, a través de las cuales sus usuarios cuentan “su día”, algo que permitió que la red se vuelva más “cercana” (<https://escuela.marketingandweb.es/que-es-instagram-para-que-sirve/#Que-es-Instagram>). La cantidad de usuarios en Instagram crece exponencialmente, y se convirtió en una red importante en la cuál las marcas quieren estar presentes.

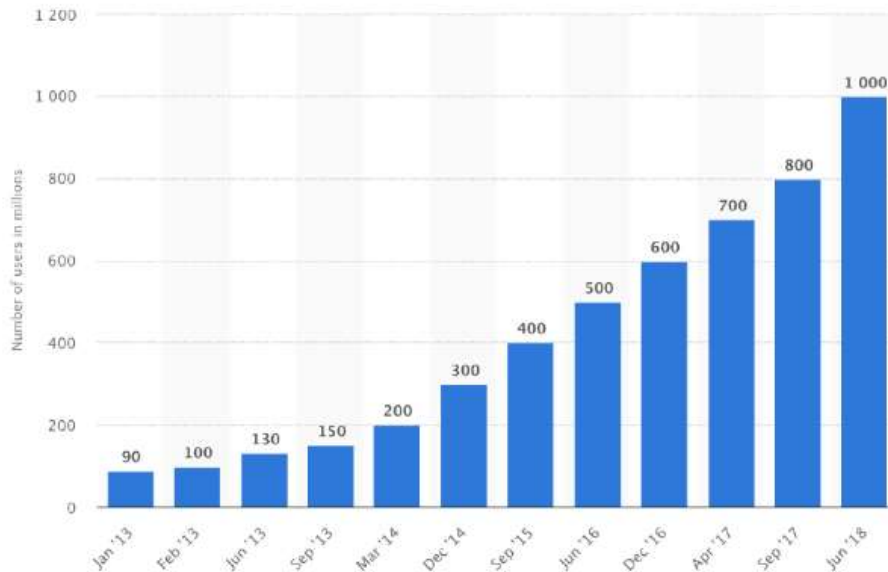


Figura 16: Crecimiento de usuarios en Instagram de 2013 a 2018.

<https://escuela.marketingandweb.es/que-es-instagram-para-que-sirve/#Que-es-Instagram>

¿Cómo funciona Instagram?

Son cada vez más las empresas interesadas en participar de Instagram. Para hacerlos es necesario hacerse un perfil. Hay varias diferencias entre el funcionamiento de un perfil personal y uno comercial. El perfil comercial te permite promocionar tus publicaciones y tener un análisis de tus anuncios. Pero a la vez, te permite tener un alcance orgánico mucho menor, lo que fuerza a la empresa a pautar cada contenido para que tenga un alcance suficiente, inclusive entre sus usuarios. Por otro lado, la empresa tiene estadísticas de cada publicación (número de impresiones o likes) y de sus seguidores (ubicación, sexo y edad)

¿Cuáles son los principales beneficios de Instagram?

Lo principales beneficios para empresas o emprendedores que quieran utilizar la red para promocionar productos son:

- Es posible lograr mayor visibilidad de la marca, de una forma más cercana al consumidor por el contexto en el que se da. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el algoritmo está cambiando y las

publicaciones de marca cada vez tienen menos visibilidad orgánica, un fenómeno similar al que ocurrió con Facebook (70% de las publicaciones orgánicas en Instagram no se ven).

- Instagram es una plataforma más accesible que otras como por ejemplo Facebook, y con menos anunciantes en comparación lo que permite diferenciarse mucho más fácilmente y generar más engagement (el 65% de las publicaciones con mejor rendimiento presentan productos).

- A pesar de no poder linkear posts a páginas web de forma directa, muchas páginas publican su tienda online en el perfil, lo que permite convertir publicaciones en ventas.

5.2 Entrevistas a emprendedores:

Se realizó el estudio de un cierto número de emprendimientos, con el objetivo de, a través de sus experiencias en la práctica de un negocio, determinar la relación entre jóvenes emprendedores de Buenos Aires y herramientas de marketing digital, y el impacto de estas en el negocio. Todos los casos cumplen con la premisa de ser emprendimientos tradicionales y no de tipo start-up digital. Es decir, que proveen servicios o productos ya conocidos por la población previo a la llegada de internet y la revolución digital.

5.2.1 Reflex

Emprendimiento	Reflex
Emprendedor	Norman Ventre (y socio) (35 años)
Industria	Indumentaria. Venta online de remeras customizadas
Profesión	Licenciado en Publicidad y Marketing / MBA
Estructura	2 personas
Duración	4 años

Objetivo	Consolidar un emprendimiento de indumentaria profesionalizado, como segunda salida laboral
Dificultades	Emprender sin inversión. Consolidar un emprendimiento teniendo un trabajo full-time y fluctuación de las ventas
Herramientas digitales	Mercado Libre, Tienda Nube, Google Ads, Facebook, Instagram, Design Crowd
Logros	Consolidar un emprendimiento compatible con su trabajo gracias a la capacidad de ubicuidad y eficientizar del tiempo

Norman es un joven emprendedor de 35 años, Lic en Publicidad y Marketing, y Magister en Business Administration. Actualmente ejerce su profesión en relación de dependencia para una empresa multinacional. Es cofundador de la marca Reflex (<https://www.remerasreflex.com/>), emprendimiento de indumentaria desde 2016, que ofrece remeras con diseños personalizados y diversas temáticas de interés como series, fútbol, películas y música. Su socio es Licenciado en Administración de empresas y actualmente trabaja también en una empresa multinacional. Según los datos que aportaron ambos socios, Remeras Reflex es hoy un emprendimiento saludable con una proyección de ventas de 1,8 millones de pesos para 2019 (Fuente: Estimación proyectada por los dueños a partir de registro de ventas en Mercado Libre y página web del año 2017-2018), ofreciendo 1800 diseños y en crecimiento constante, con un alcance nacional y un público mayoritariamente masculino. La empresa es constituida solamente por sus dos socios y a partir del año 2018 ya es una marca registrada.

Sus comienzos se dan a partir de 2016, momento en el cuál, surge la idea de comercializar remeras con diseño propio en Mercado Libre, impulsados por la cantidad de emprendedores que surgían en la plataforma. Según Norman, esta primera idea de negocio surge sin un proceso creativo de por medio, y con una propuesta que dista ampliamente del emprendimiento que es Reflex en la actualidad. En línea con este punto, Andy Freire (2015) afirma que

las ideas en esta etapa de emprender no suelen ser 100% originales, y la diferenciación reside en la calidad de su implementación. Precisamente, la principal duda de Norman al escuchar la propuesta de su actual socio fue cómo encontrar un diferencial si existía gran cantidad de emprendedores que ofrecen remeras con diseños en Mercado Libre y en internet en general. A pesar de no tener una respuesta a este primer cuestionamiento, la primera decisión fue hacer una simple prueba, publicando cinco diseños de remeras hechos por ellos mismos en la plataforma Mercado Libre y con producción 100% tercerizada. Es para destacar, que esta decisión está muy alineada con el “método de prueba - error” del Método Lean Start up (2015), recomendado para start-ups. Norman al respecto, afirma que el emprendimiento no surgió como respuesta a una necesidad u oportunidad, se trataba de ofrecerlo aportando un diferencial, que debían identificar en la práctica. Las actividades clave a la hora de emprender según Norman, fueron hacer pequeñas pruebas a lo largo del proceso emprendedor e ir redireccionando la propuesta del negocio en la práctica; y por otro lado sondear la competencia constantemente para entender a qué consumidores apuntaban sus ventas, qué tipo de diseños eran mejor vendidos e inclusive que nivel de atención al cliente brindaban. Este proceso de prueba les permitió concluir que el mercado estaba muy precarizado y poco profesionalizado, la atención al cliente no era lo suficientemente rápida y personal para satisfacer al cliente, y la competencia ofrecía remeras sin un concepto o una identidad particular. De esta forma definieron que su diferencial sería ofrecer remeras bajo una marca, con una identidad y concepto claro, y cuya prioridad sea destacarse en la atención al cliente.

Para destacarse en servicio al cliente dentro de Mercado Libre, debieron hacer hincapié en mejorar las métricas de respuesta. Norman afirma al respecto que Remeras Reflex tiene como regla responder dentro de los 5 minutos luego de una consulta y estar disponibles para hacerlo prácticamente las 24 horas a través del teléfono celular. Mercado Libre dispone de métricas de respuesta promedio de cada vendedor, en base a la cual asigna mayor o menor tráfico; la plataforma asume que un tiempo de respuesta lento implica que el vendedor no tiene la capacidad para recibir mayor demanda. Otro punto es la cordialidad y ofrecer siempre una solución a las problemáticas de los

clientes, algo que es medido en Mercado Libre a través de las calificación es de cada cliente luego de la compra. Esta política del emprendimiento dio resultado y contribuyó a que Reflex llegue en 2018 al puesto 40 del ranking de vendedores de indumentaria de Mercado Libre, y al puesto 5 de vendedores de remeras estampadas.

Para ofrecer un diferencial fue también necesario crear una imagen de marca y un concepto en el cuál encuadrar el emprendimiento. El proceso fue muy intuitivo, ambos socios se encargaron de desarrollar el nombre de marca y un concepto en base a lo que había experimentado en el proceso emprendedor hasta el momento: los diseños más vendidos, qué los diferenciaba de la competencia y de las marcas tradicionales. En general, los diseños se dividían según los intereses más personales de cada consumidor, desde una banda poco comercial hasta un equipo de fútbol masivo; cada remera reflejaba los intereses más personales de cada uno. De esta forma surgió la marca Reflex bajo el concepto “vestí tu esencia”. Para el diseño de imagen y logo de la marca, Norman recurrió a una de las tantas plataformas colaborativas de diseñadores (“Design Crowd”), a través de la cuál pudo subir el pedido o Brief de trabajo y por el cuál compitieron un gran número de diseñadores del mundo con sus bosquejos, de los cuáles se eligió el final proveniente de un diseñador de India. La plataforma permite que participen diseñadores de todo el mundo y aquel que consigue ser seleccionado reciba el pago estipulado. Los beneficios de este tipo de plataformas colaborativas para un emprendedor son conectar cliente y proveedor, generar un ambiente de competencia para lograr mejores resultados, y desarrollar una imagen de marca con menores recursos económicos y con mayor rapidez.



Figura 17: Logo y slogan de remeras Reflex. <https://www.remerasreflex.com/>

A pesar de estas actividades certeras y un comienzo prometedor, Norman y su socio presentaron diversas dificultades durante la evolución del emprendimiento que fueron remediando a través de cambios concretos:

La principal dificultad que presentaron en el emprendimiento era la fluctuación de ventas y la consecuente falta de motivación en continuar el emprendimiento que generaba, tanto por la estacionalidad del producto como por la situación económica del país. Gracias a tener un sueldo en paralelo y bajos costos fijos en el emprendimiento, ambos socios mantuvieron la capacidad financiera para continuar con el negocio en los momentos más difíciles. Por otro lado, lograron hacer una curva de aprendizaje de la estacionalidad del producto y los momentos con picos de ventas (Navidad, día del padre, etc), para estimar de antemano las futuras ventas, y eficientizar la compra de materiales y los recursos para lograr esos objetivos a lo largo del año, disminuyendo el factor sorpresa que podía provocarles falta de financiación o falta de recursos dependiendo del momento.

La segunda dificultad era la falta de tiempo, tanto Norman como su socio tienen trabajos full-time que no les permiten avocarse 100% al emprendimiento. Este inconveniente era una gran preocupación para ambos, dado que no estaba planteada la posibilidad de que ninguno de los socios dejara su trabajo, sobre todo porque les daba una capacidad financiera que necesitaban aún. Esto pudieron sortearlo muy bien a través de una eficiente división de las tareas entre cada socio y gracias al aprendizaje e implementación de nuevas herramientas digitales, para simplificar y agilizar las tareas más operativas y demandantes. Norman es Lic en Publicidad y Marketing, y naturalmente comenzó a avocarse a las tareas más creativas como desarrollar el branding del emprendimiento, los diseños personalizados de las remeras y la pauta digital para promocionar los lanzamientos. Damian, Lic en Administración de empresas tiene un perfil más comercial y se encarga de la atención al cliente y el posicionamiento en mercado Libre, el registro de ventas y la entrega de estas. Otras actividades, como la compra de materiales y gestión de la confección de remeras se dividen entre ambos en base a la cercanía de los proveedores. Inclusive, fue necesario un cambio en la división porcentual de

las tareas; en un primer momento la repartición era 50/50 pero en base a la disponibilidad de ambos socios, el porcentaje lo fueron modificando y hoy Norman toma un 35% de las tareas y Damian un 65%.

Sin embargo, el factor fundamental que les permitió a ambos socios eficientizar el recurso del tiempo en el emprendimiento, fue la implementación de herramientas digitales. Ambos socios tienen trabajos de jornada completa muy demandantes, por lo tanto, el tiempo que pueden asignarle a Reflex es acotado. La clave para poder administrar eficientemente ese tiempo, es que ambos socios estén interconectados de forma continua para poder solucionar los problemas rápidamente y brindar un buen servicio al consumidor. La presencia de herramientas digitales y del smartphone es clave en ese rol de ubicuidad, permitiéndoles comunicarse constantemente sin necesidad de reuniones y poder manejar el negocio independientemente de su ubicación. Actualmente el emprendimiento se desarrolló utilizando las siguientes herramientas en algún momento del proceso: Mercado Libre y sus subherramientas, Wix/Tienda Nube, Google Ads, Facebook, Instagram y Design Crowd.

Por último, uno de los mayores desafíos fue encontrar proveedores que ofrecieran productos de calidad y cumplieran los términos del servicio brindado. En este aspecto, el emprendimiento sigue dependiendo de terceros, pero ambos socios desarrollaron un aprendizaje de la industria de la indumentaria que les permitió flexibilizarse e ir cambiando de modelo de negocio en cuanto a proveedores. Así, por ejemplo, las remeras las compraban en un principio hechas a un solo proveedor y el estampado también se tercerizaba a otra empresa. Con el tiempo, fueron capacitándose y decidieron que lo más eficiente para cumplir con fechas de entrega más cortas era comprar telas, tercerizar sólo la confección, e invertir en una máquina de estampado para encargarse ellos personalmente de esta tarea.

Dejar de tercerizar el estampado, les permitió reducir el tiempo de entrega de 5-7 días a 2-3 días. También es importante considerar, que esta actividad era crítica para mejorar la calidad de atención al cliente por lo tanto la definición de no tercerizarla les permitió tener el control de este punto que era estratégico para el negocio. Este punto también coincide con los pilares del

método CANVAS, donde la recomendación es diagramar el modelo de negocio definiendo los recursos y actividades fundamentales para el negocio, tercerizar las actividades operativas y controlar personalmente las estratégicas para el propósito del negocio. Pero además CANVAS instauro la idea de diagramar de forma flexible un modelo de negocio, es decir, un modelo que a lo largo de su implementación puede ir modificándose. Justamente este principio es el que se evidencia en el emprendimiento Reflex.

Sumado a la nueva división de tareas entre socios y la definición de tareas estratégicas a tomar por los mismos, otro de los cambios que Norman menciona es la profesionalización. Sobre este punto Norman explica que durante el primer año Reflex era básicamente un emprendimiento de venta de remeras en Mercado Libre. El negocio evolucionaba bien, ya que las ventas eran crecientes y los clientes estaban a gusto con el producto que recibían. Al respecto, Norman menciona que podrían haber mantenido este tipo de negocio, pero ambos detectaron que era necesario profesionalizar el emprendimiento: Durante el primer año Reflex aún no tenía una página web y solo se desarrolló una improvisada de forma tal que no se dejara de contar con ese canal digital. En ese momento fue necesario el cambio, desarrollar una página web más sólida con pauta de Google Search optimizada les daba la posibilidad de aumentar sus ventas por este canal y mejorar su imagen a través de la página web como carta de presentación. Esto les permitió un crecimiento de las ventas en un 15% y hoy la tarea de mantenimiento de la página web se convirtió en una tarea estratégica del emprendimiento: mantener los modelos actualizados, modernizar la plataforma y comunicar promociones, son actividades claves que permiten convertir a nuevas ventas. De hecho, este último año, la página web fue nuevamente optimizada, migrando de la plataforma Wix a Tienda Nube, para eficientizar la compra por E-commerce. La profesionalización es una tarea constante, y Norman menciona otras actividades clave que hoy están evaluando llevar a cabo como automatizar la facturación digital o las respuestas estandarizadas a preguntas frecuentes de clientes.

A lo largo del proceso emprendedor, los recursos fundamentales según la experiencia de Norman fueron el tiempo y el conocimiento. A diferencia de

otros casos, el testimonio de Norman deja en claro que el recurso monetario no fue un determinante de la factibilidad del emprendimiento. En un principio, la mayor parte de la producción se tercerizaba sin requerir de una inversión inicial, la producción se manejaba por pedido sin necesidad de un stock de productos o materias primas e inclusive en muchos casos el cobro se realizaba previo a la confección de las remeras. La publicación de los modelos en Mercado Libre o página web tampoco requiere de una inversión inicial, dado que el pago suele manejarse por comisión. Por lo tanto, no existen grandes gastos de comercialización. Otro recurso fundamental es el intelectual, la profesión de ambos y su experiencia le permitieron dar un valor agregado a la comercialización de remeras, poder dividirse eficientemente sus tareas con un rol preciso. Pero a la vez, Norman afirma que la evolución del negocio dependió en gran parte de la capacitación, aprendizaje y experimentación de ambos socios en el uso y funcionalidades de herramientas digitales.

A lo largo del proceso emprendedor, ambos socios utilizaron diversas herramientas digitales de Marketing con grandes beneficios para su negocio:

Según Norman, la herramienta más importante desde un comienzo fue Mercado Libre, ya que les posibilita el 80% de su facturación y les permitió llegar a clientes a escala nacional. Mercado Libre logra esto simplificando la forma de venta, el envío, el sistema de facturación y pago, sin ningún tipo de inversión inicial, sino una comisión del 13% de sus ventas. Inclusive las ventas a través de la página web utilizan el sistema de pago Mercado Pago, que también funciona a través de comisiones (en este caso de un 6%). Mercado Libre les permitió subir los primeros modelos sin ninguna inversión inicial, hasta vender el primer modelo no tuvieron ningún gasto fijo, y el modelo de pago por adelantado, les permitió producir a pedido. Por lo tanto, como afirma Norman, “Mercado Libre cumplió un rol fundacional para nuestro emprendimiento”.

Hay ciertas desventajas, según la experiencia de Reflex, en el uso de Mercado Libre: la dependencia, ya que la mayor parte de la facturación se da a través de esta plataforma y prácticamente sin presencia de marca. Esto significa, que cada emprendimiento depende casi en un 100% de la cuenta, ya que el consumidor no puede identificar la marca al comprar en la plataforma. Otra desventaja es que la plataforma cambia constantemente, eso implica un

gran esfuerzo por parte del emprendedor en aprender y recalculando constantemente.

Otra de las herramientas digitales utilizadas por Reflex son Wix y Tienda Nube, plataformas para desarrollar páginas web. El principal beneficio es poder obtener una página web sin tener conocimientos de programación, sin necesidad de invertir en una agencia que la desarrolle, y por una cuota o abono mensual muy accesible. Entre ambas, Tienda Nube se destaca por estar mejor preparada para E-commerce. El beneficio comercial es tener un canal más de E-commerce, que sea propio del emprendedor, pero que por otro lado depende de la pauta de search del emprendedor para direccionar tráfico a la página.

En este sentido, Norman afirma que es importante desarrollar campañas consistentes en Google Ads. Esta herramienta les permite palear anuncios específicos a diferentes públicos para atraer consumidores con diferentes intereses para sus diferentes productos. Es decir, que el buen funcionamiento de una página web para convertir ventas, depende fundamentalmente de una buena pauta de search que genere tráfico al sitio.

Google Analytics, permite chequear la cantidad de personas que ingresan al sitio, un dato que monitorean a menudo ambos emprendedores. Sin embargo, por el tiempo limitado no analizan el resto de las métricas que ofrece la herramienta, ya que se deben enfocar en las ventas y hoy el canal representa sólo un 20%, por lo cual no es una prioridad entre las actividades.

Actualmente ambos socios están además experimentando con Instagram, una herramienta que tiene cierta posibilidad de segmentación, aunque es más costosa y requiere de cierta noción de diseño y una inversión mayor en desarrollo de contenido.

Analizando el emprendimiento en retrospectiva, Norman afirma que las herramientas digitales fueron vitales para la factibilidad del emprendimiento: En primer lugar, gracias a ellas, ambos socios pudieron manejar el negocio a distancia, estar conectados entre ellos, responder a consumidores y controlar las ventas desde sus celulares, pudiendo así aprovechar su tiempo con mucha mayor eficiencia.

Además, la existencia de herramientas digitales les posibilita brindar un producto 100% personalizado. Ninguno de los modelos ofrecidos por Reflex están producidos a la hora de la compra. Todos los modelos se producen luego de encargados, y eso les permite ofrecer más de 2000 variantes de productos con diferentes colores, tanto para hombre como mujer. De haberlo hecho por una vía tradicional, el stock necesario sería altísimo.

Por otro lado, las herramientas digitales les permitieron comenzar un negocio y aprender a lo largo de la práctica, sin comprometerse con una inversión inicial. Norman afirma que las herramientas fueron “decisivas para emprender”. Si tuvieran que haber invertido 5000 o 10000 dolares en un comienzo, el riesgo era muy alto y no hubieran tomado la decisión. El sistema les permitió iniciar solo con Mercado Libre sin inversión y tercerizando toda la producción, y de a poco ir adoptando mayor cantidad de funciones, ir creciendo de a poco. Y ese ejercicio de prueba y error se los permitió el mundo digital.

Norman logró resumir en pocas palabras lo que para él representan las herramientas digitales en su emprendimiento: “A veces siento que me falta un montón por el ritmo al que va la tecnología. Las herramientas van evolucionando todo el tiempo, inclusive Mercado Libre siempre lanza algo nuevo (...) La clave es no estancarse, y seguirse capacitando y haciendo prueba y error. Y cuando veo una herramienta que me soluciona lo que estoy buscando, amo esa herramienta”


5.2.2 Sportream

Emprendimiento	Sportream
Emprendedor	Jorge Ascani (37 años)
Industria	Deporte. Entrenamiento de equipos de Triatlón
Profesión	Profesor de Educación Física

Estructura	8 personas
Duración	10 años
Objetivo	Llevar a escala al emprendimiento de entrenamiento en equipo de triatlón presencial y a distancia, sin afectar el valor de la comunidad Sportream
Dificultades	Falta de tiempo y conocimiento de administración de negocios
Herramientas digitales	Wordpress, Facebook, Mailchimp, Training Peaks
Logros	Crecimiento de la empresa en forma sostenible, sin descuidar la calidad del servicio

Jorge Ascani es un joven emprendedor de 37 años, que reside en la ciudad de Buenos Aires y es Profesor de Educación Física. Actualmente dirige Sportream (<http://sportream.com.ar/>), un emprendimiento de deporte, que ofrece un grupo de entrenamiento de triatlón en sus 3 disciplinas: natación, running y ciclismo y hoy llega a los 120 alumnos inscriptos.


Somos un **grupo de entrenamiento** de running, natación, ciclismo, triatlón y trail running. Nuestras actividades están apuntadas a gente que quiere hacer deporte al mismo tiempo que **disfrutar y divertirse en equipo**, compartiendo las clases, carreras y salidas de entrenamiento. ¡Sumate!



NATACIÓN

Clases de técnica y preparación para carreras en aguas abiertas para todos los niveles.


[VER MÁS](#)



CICLISMO

Entrenamiento con mountain bike, bicicletas de ruta y tria para todos los niveles.


[VER MÁS](#)



RUNNING

Entrenamiento para carreras de calle, trail running y triatlón para todos los niveles.

[VER MÁS](#)



PLANES DE ENTRENAMIENTO

Planes a distancia, mediante la plataforma online Training Peaks.

[VER MÁS](#)

Figura 18: Disciplinas de entrenamiento en Sportream (<http://sportream.com.ar/>)

La estructura actual de Sportream está constituida por 5 profesores que se encargan del entrenamiento y trabajan de forma conjunta o individual dependiendo de la disciplina, dividiéndose por lo general dos profesores en cada una. A su vez, ofrecen un servicio de planes de entrenamiento a distancia para el cuál trabajan todos los profesores en conjunto. El emprendimiento cuenta también con un recurso para administración, un community manager y una secretaria.



Figura 19: Logo de Sportream (<https://www.facebook.com/Sportream/>)

A diferencia de otros emprendedores, Jorge no es del mundo corporativo y su emprendimiento no surgió basado en una idea de negocio, sino de forma paulatina siempre impulsado por la vocación por el deporte.

En el año 2009, Jorge comenzó a entrenar por su cuenta a una alumna en la disciplina de running y al tiempo abrió ese entrenamiento a nuevos alumnos. Los inscriptos comenzaron a aumentar y de a poco fue agregando otras disciplinas como ciclismo y natación. Sin embargo, entrenando este tipo de disciplinas Jorge encontró como dar un nuevo enfoque a sus clases para diferenciarse de los entrenamientos estandarizados de triatlón.

Jorge afirma que el triatlón es un deporte muy individual y solitario, a diferencia de los deportes en equipo a los que él estaba acostumbrado. A partir de esta observación, su idea fue ofrecer un “entrenamiento integral de triatlón en equipo”, que diera un contexto social y un entorno más amigable, donde cada alumno tenga un sentido de pertenencia que le permita continuidad en un deporte tan exigente, donde pueda sentirse motivado, contenido y

alentado por otros; algo que Jorge define como un proceso “retroalimentación” entre integrantes de un equipo. Esto a su vez ayuda a mantenerse más en este deporte, que requiere de experiencia y dedicación para obtener resultados, y qué de otra forma, ante el primer fracaso, muchos deciden abandonar. Jorge al respecto agrega que “esto hasta ese momento no se hacía, lo que existía era otro formato, en ese sentido fue un enfoque diferente”.

A nivel de recursos, el emprendimiento Sportream nunca necesitó de una gran inversión, ya que se basa en el ofrecimiento de un servicio que no requiere de gran infraestructura o instrumentos. Las clases se ofrecen en sedes como gimnasios, o natatorios de terceros, e inclusive las clases de running se dan en espacios públicos. Según Jorge, el recurso fundamental a lo largo del proceso emprendedor fue siempre el tiempo: “el hecho de ser entrenador y a la vez director, lleva mucha dedicación, esfuerzo y planificación”.

Ese fue el factor que determinó un punto de inflexión en el proceso emprendedor: El grupo de entrenamiento creció a un punto en el cual, Jorge ya no disponía del tiempo suficiente para dedicarle al entrenamiento y gestión del negocio. En ese momento, gracias al asesoramiento de un amigo que hizo a la vez de consultor, pudo estructurar un plan de negocios para transformar el emprendimiento unipersonal a una organización con una estructura mayor, que pudiera brindar el mismo servicio y permitiera que el emprendimiento continúe creciendo. En este sentido, A. Freire afirma que, aunque no se busque capital de terceros y el emprendimiento sea de baja escala, el plan de negocios es muy valioso, ya que permite al emprendedor seguir una secuencia ordenada para detectar si realmente hay o no un proyecto viable, si realmente “es negocio o no” seguir adelante.

Jorge define este punto de inflexión como el gran “lanzamiento” de su emprendimiento gracias al cual observó el mayor crecimiento, ya que le permitió aumentar la cantidad de alumnos con la incorporación de profesores, y delegar otras tareas administrativas al incorporar asistentes. Pero a la vez habilitó que la empresa diera el gran salto de lo unipersonal a convertirse en una empresa como Sportream; con una identidad, visión, y un servicio a mayor escala, ahora brindado por un equipo de profesores, pero bajo los mismos estándares de calidad que en sus comienzos.

Según Jorge, las herramientas digitales tuvieron un rol fundamental para esta transformación. Herramientas digitales como Wordpress le permitieron desarrollar su página web, con su nueva identidad, estructura e información sobre la prestación del servicio sin la necesidad de una inversión inicial para hacerlo. Herramientas como Facebook e Instagram permitieron que Sportream se convierte en una “comunidad” de deportistas, en la cual todos sus integrantes pudieran compartir sus logros, o alentar a sus compañeros en las competencias que se dan a lo largo del año, mediada por un community manager que maneje consultas y comunicaciones oficiales. En este sentido, Instagram y Facebook son conocidos en el mundo empresarial como medios de publicidad, lo curioso es que Sportream las utiliza como un medio de comunicación interna, de compartir y generar sentido de pertenencia en una comunidad más íntima.

Jorge agrega que no está interesado en publicitar a través de las redes por el momento, ya que la esencia y diferencial de su servicio es cuidar y mantener esta comunidad, y este fenómeno de retroalimentación entre ellos. Hoy la estructura se está aún asentando y ajustando, por lo que no están listos para sumar tantos alumnos; y a la vez su proceso de crecimiento es más cuidado: Sportream suma alumnos a través de la recomendación y no de forma masiva, algo que puede llegar a poner en riesgo esa comunidad tan valiosa que lograron.

Otro tipo de herramientas que la empresa maneja cómo medio de comunicación es whatsapp y la herramienta de Mailing MailChimp. Mailchimp es un proveedor de servicios de marketing por correo electrónico y el nombre de la empresa que lo opera, fundada en el año 2001 (<https://es.wikipedia.org/wiki/Mailchimp>). Esta herramienta permite de forma intuitiva sistematizar todas las comunicaciones por mailing a los suscriptores de un emprendimiento, permitiendo: crear newsletters con diseño personalizado, un formato único y diferenciador, desarrollo de campañas específicas en segmentos de la lista de suscriptores y hacer seguimiento del comportamiento e interés de los suscriptores frente a una determinada campaña o mail. En el caso de Sportream, la secretaria es quien se encarga de esta gestión para

envío de newsletters, informando sobre próximas competencias y novedades para la comunidad.

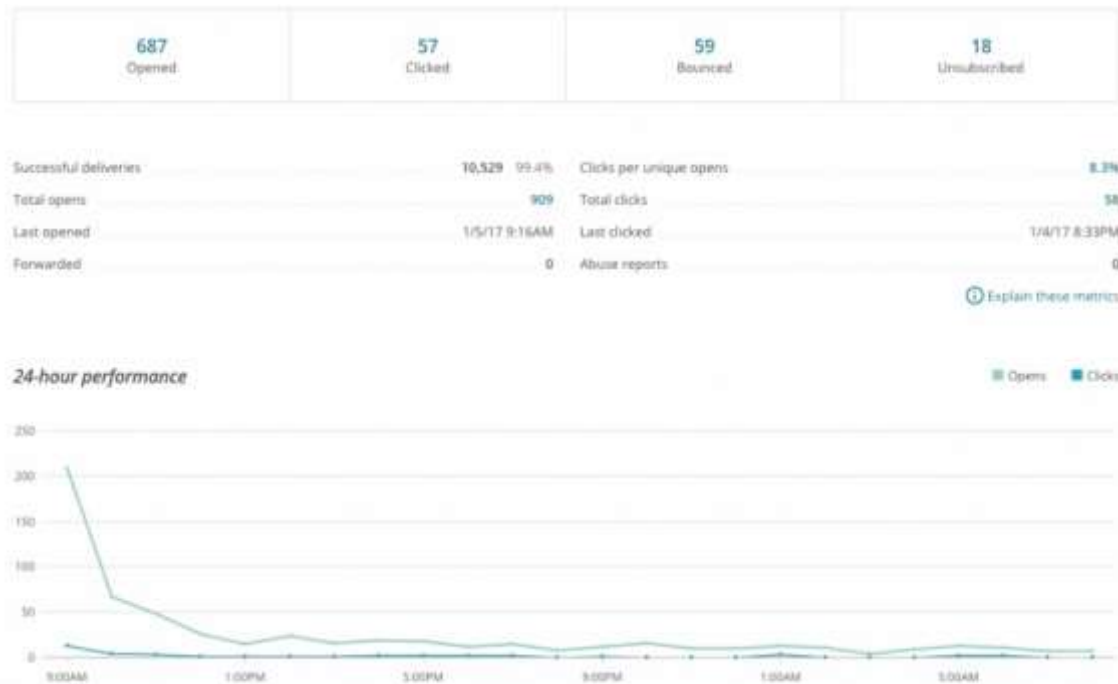


Figura 20: Ejemplo de seguimiento de performance para Campaña en Mailchimp (<https://www.master-marketing-digital.com/email-marketing/mailchimp-en-espanol-que-es/>)

Create an email in a few steps

01 Drag and drop

Our drag-and-drop email designer makes it easy to switch up content and layouts to create an email that brings your brand to life.

[Start creating your own.](#)

02 Manage your content

03 Edit photos

04 Work collaboratively



Figura 21: Pasos para la creación de Mails a través de Mail Chimp por sistema Drag and Drop (<https://mailchimp.com/features/email/>)

Sin embargo, existe una herramienta digital que fue clave para la transformación y mayor crecimiento que Sportream experimentó: Training Peaks es una plataforma colaborativa donde los entrenadores pueden gestionar distancia el entrenamiento de cada alumno en particular. Dentro de la plataforma, se carga el perfil de cada alumno y se determina plan el entrenamiento a realizar. A partir de ese momento, es posible hacer un seguimiento del alumno a distancia a través de las métricas que registra el sistema. Esto es posible, a través de un dispositivo similar a un reloj, donde el alumno descarga el plan de entrenamiento y lleva consigo a lo largo de la práctica, que registra el rendimiento del alumno a través de diversas métricas e inclusive le marca posibles modificaciones en la velocidad del entrenamiento en tiempo real. Una vez finalizada la práctica, el alumno sube esa información a la plataforma, y los entrenadores determinan los objetivos y plan de entrenamiento para próximas prácticas.

Según Jorge, esta herramienta fue crucial para el crecimiento a escala de Sportream, ya que permite gestionar y personalizar de forma centralizada el entrenamiento de cada alumno inclusive a distancia. El mayor beneficio para la

empresa fue quintuplicar la cantidad de alumnos, al simplificar la forma de gestión del entrenamiento y permitir la inscripción de alumnos de otras ciudades que por la distancia no pueden asistir personalmente a las prácticas. Esta herramienta funciona a través de una comisión mensual, que inclusive representa un beneficio económico para el emprendimiento, ya que permitió un crecimiento en el alumnado sin necesidad de aumentar la estructura de Sportream y sin la necesidad de contratar nuevos recursos en cada una de las ciudades donde hay nuevos interesados en inscribirse a los entrenamientos.

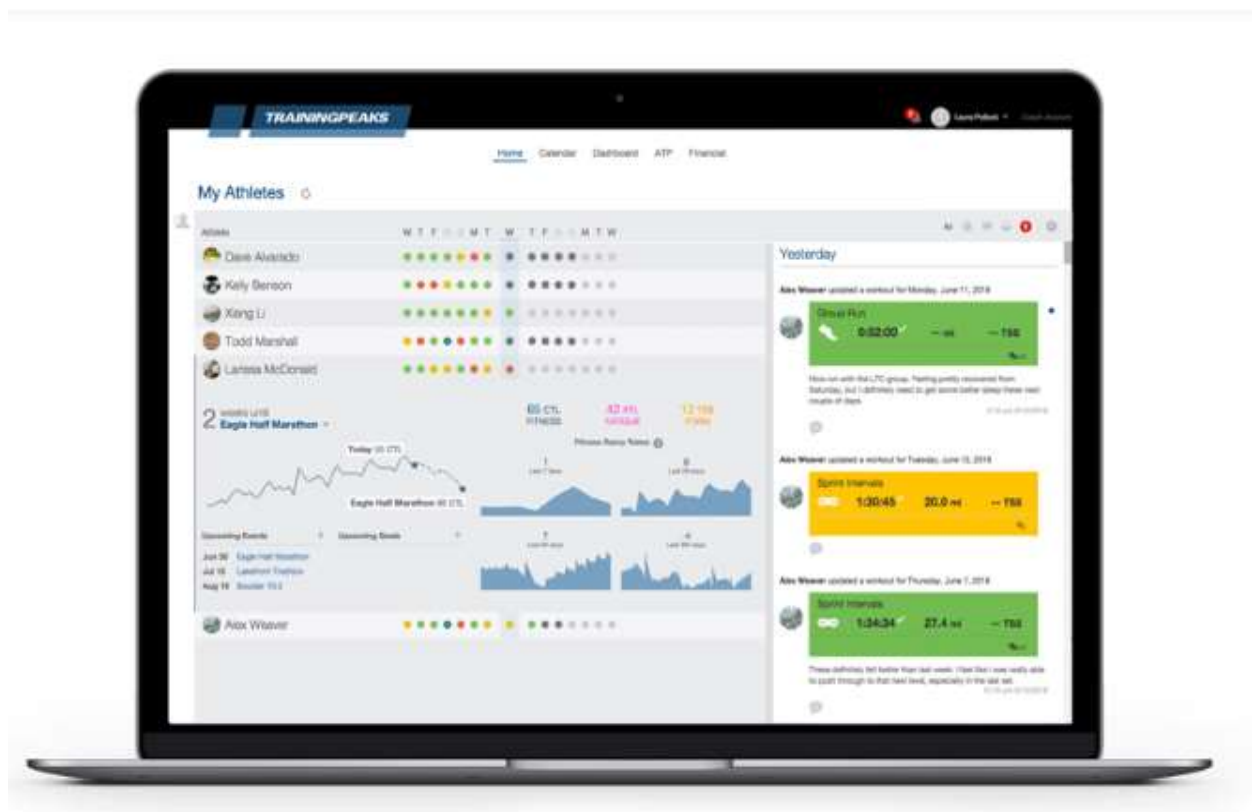


Figura 22: Visual de Training Peaks para entrenadores

4 Track Your Progress

See how your fitness is improving leading up to race day and get rewarded for hitting Peak Performances along the way.

 292 W
20 min Power
All-Time

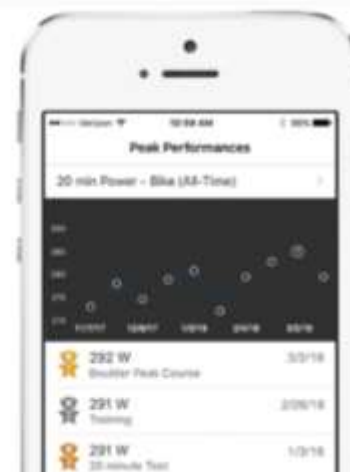


Figura 23: Ejemplo de Visual Mobile de Training Peaks para deportistas (Seguimiento de Performance personal)

El resultado de la incorporación fue tal que hoy Jorge está planificando incorporar un nuevo sistema que centralice una gran cantidad de actividades operativas que hoy les insumen tiempo valioso a quienes trabajan en Sportream: Un software de gestión de acceso Mobile, donde cada alumno tenga ingresado su perfil completo, apto médico, pueda acceder al newsletter, próximos entrenamientos, y pueda autogestionar sus inscripciones a nuevas competencias, comunicación con los entrenadores, pago, compra de indumentaria de Sportream, revisión de su entrenamiento y performance, etc. Este sistema a su vez le permitirá el seguimiento de métricas del negocio cómo alumnado, nuevas inscripciones, facturación, etc, datos que son fundamentales para Jorge a la hora de tomar decisiones estratégicas para la empresa.

Jorge al respecto afirma, que las herramientas digitales son fundamentales para su negocio, de hecho, las mayores inversiones que registró su emprendimiento fueron esencialmente en recursos humanos, por ser un emprendimiento de servicios, y herramientas digitales. Según Jorge, la única vía posible de presentar un crecimiento sostenido en su emprendimiento es a través de estas herramientas, que brindan soluciones al gestionar y centralizar aquellas tareas operativas, lo que representa un ahorro de tiempo tanto para el cómo sus empleados. Ese tiempo según Jorge es valioso, porque

se redirecciona a actividades estratégicas que permitan un crecimiento a escala, siempre priorizando que el servicio mantenga la calidad del primer día.

Jorge logró resumir en pocas palabras lo que para él representan las herramientas digitales en su emprendimiento: “Por mi personalidad, me cuestan mucho las herramientas digitales, pero siento que son un mal necesario, del cual dependemos y necesitamos muchísimo. No sé si lo elijo, porque no es lo que más me gusta hacer, pero es lo que hay que hacer para crecer”.

5.2.3 La Alpina

Emprendimiento	La Alpina Muebles
Emprendedor	Manuel Gutierrez (29 años)
Industria	Diseño y fabricación de muebles
Profesión	Licenciado en Marketing
Estructura	4 personas
Duración	4 años
Objetivo	Consolidarse como una empresa reconocida de diseño y fabricación de muebles, manteniendo saludabilidad financiera y obteniendo una rentabilidad acorde.
Dificultades	Emprender sin inversión y con trabajo full-time. Falta de conocimiento del rubro y know how técnico
Herramientas digitales	Facebook, Instagram, Tienda Nube, Google Ads, Mercado Libre, Google Drive, Dropbox
Logros	Lograr un crecimiento sostenido, profesionalizándose en el rubro y con

Manuel Gutierrez, es Licenciado en Marketing y dirige La Alpina (www.alpinamuebles.com), emprendimiento de diseño y fabricación de muebles fundado en el año 2016. La estructura del emprendimiento está conformada por él y su socio, quienes cumplen el rol de dirección comercial y dirección de producción respectivamente, y dos empleados que se encargan de la fabricación propia de los muebles.

Según los datos aportados por los socios, La Alpina ha mostrado un crecimiento sostenido desde sus comienzos hasta hoy, llegando a una proyección de 840 muebles anuales para el año 2019.

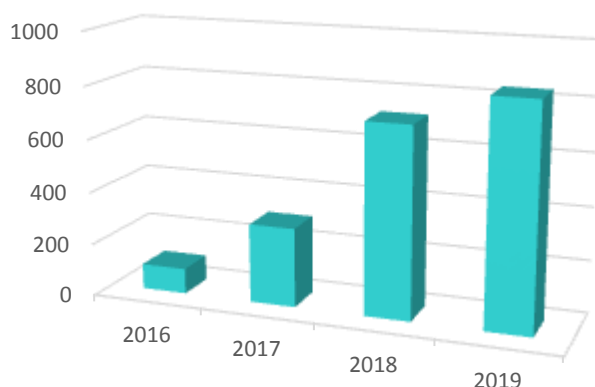


Figura 24: Volumen anual de ventas de La Alpina en unidades (Fuente: Registros internos de ventas de la Alpina)

Según Manuel, La Alpina comenzó de forma espontánea y sin planificación, junto a su amigo y primer socio en aquel entonces: él buscaba muebles para su nuevo departamento y su amigo, arquitecto de profesión, consiguió fabricárselos con buen diseño y a un precio accesible. Así fue cómo surgió la idea de replicar estos muebles para lanzar a la venta.



Figura 25: Logo de La Alpina (Fuente: www.alpinamuebles.com)

Ambos investigaron el mercado y notaron que la gente se quejaba en internet de los altos precios en muebles de calidad, y observaron que existía una importante brecha de precios y calidad entre muebles de pino o melamina, y otros de muy alto precio como muebles macizos de laurel o petiribí. Así detectaron una oportunidad en fabricar muebles macizos de buena calidad, pero con un precio más accesible e intermedio entre ambas categorías.

Acerca de los orígenes de La Alpina, Manuel afirma que “arrancaron sólo con una idea y después comenzaron a darle forma”. El primer paso que dieron fue hacer una prueba lanzando 4 muebles a la venta en dos canales: Mercado Libre y sus cuentas personales en Facebook. Para poder hacerlo, desarrollaron el branding del emprendimiento y definieron La Alpina como nombre de marca. La producción la llevaron a cabo en el fondo de su casa y con herramientas prestadas. Los muebles se vendieron sin problemas, y así decidieron avanzar formalmente con el emprendimiento.

El primer recurso que detectaron cómo fundamental fue principalmente el conocimiento, ya que ninguno de los socios tenía know how técnico sobre fabricación de muebles. Para revertir eso, debieron buscar el asesoramiento y apoyo de personas que tuvieran el know how para poder aplicarlo en el diseño y fabricación de muebles. También necesitaron definir un canal de venta, y se decidieron por Mercado libre y Facebook que habían funcionado en la primera prueba. Y en tercer lugar, necesitaban desarrollar una estructura de producción, para lo cual compraron dos maquinarias y alquilaron un sitio donde producir.

De esta forma la Alpina comenzó formalmente la producción y venta de muebles, pero a lo largo de los años tuvieron dificultades principalmente productivas, ya que ninguno de los socios era experto en la producción de muebles. Ambos tuvieron que asesorarse constantemente para cada uno de los pasos que dieran en nuevos diseños, tipos y calidad de maderas, barnizados y pinturas, etc. Por otro lado, la complejidad en la logística de entrega es algo que no habían considerado en un principio: el servicio de flete tiene un alto precio, por lo que era imposible contratarlo sin impactar fuertemente en los costos de producción. Por eso en los primeros tiempos, ambos socios se encargaron personalmente de hacer las entregas de muebles a los clientes en sus vehículos particulares y decidieron fabricar solo mesas ratonas que podían ser trasladadas sin necesidad de un vehículo grande. Una vez que aumentaron el volumen y diversificaron su producción, pudieron negociar un precio mucho menor con los proveedores de flete y hoy impacta 0% en el costo del producto.

Otra dificultad que detectaron fue el aspecto financiero del emprendimiento. Las materias primas tienen un alto costo, y los consumos dependen en gran medida de la eficiencia en la fabricación y de la velocidad de entrada de materiales vs la salida de producto final, por lo que Manuel tuvo que poner gran foco en el flujo financiero, para asegurar que el emprendimiento creciera saludablemente.

Otro de los inconvenientes que tuvieron fue con los proveedores de materias primas. Manuel describe los dos mayores problemas que tuvieron a lo largo de estos años: El primero se dio con un proveedor que le ofrecía madera a un precio mucho menor, pero con un % de humedad mayor al que ellos solían trabajar. Tentados por el precio preferencial, los socios definieron hacer una primera compra y los muebles que salían de producción sin problemas de calidad. El problema surgió semanas después, ya los muebles entregados al cliente, ya que la madera comenzaba a hacer trabajo como producto de la mayor humedad y el mueble terminaba torciéndose. Esto tuvo un gran impacto para el emprendimiento, ya que el problema se trasladó a 25 mesas ratonas entregadas a clientes. Por un lado, tuvieron que resarcir a los clientes, buscar asesoría legal para las quejas y reclamos de cada uno de ellos, y hoy en día

esas mesas siguen como un stock inmovilizado en la planta de producción. Este inconveniente se dio principalmente por la falta de conocimiento técnico en el rubro de confección de muebles, y los socios de ahí tomaron el % de humedad como un aspecto crítico para la calidad del producto final.

Otro inconveniente se dio con otro proveedor, pero en este caso por incumplimiento de los estándares de calidad acordados con ambos socios. El proveedor ofrecía placas de madera ya encoladas y secas, pero los primeros muebles entregados comenzaron a sufrir torciones y deformaciones luego de haber sido entregadas. La empresa está hoy en día en un proceso legal con este proveedor, por incumplimiento de los términos de venta.

Manuel describe el proceso de su emprendimiento como turbulento, donde se necesitaron muchos cambios para llegar al lugar donde La Alpina está hoy. El define que su emprendimiento paso por 3 grandes etapas:

Una primera etapa al comienzo (2016), donde la fabricación se realizaba con los recursos que contaban desde el comienzo del emprendimiento: fabricación de muebles en el fondo de sus casas, con las herramientas iniciales y un ayudante part-time en la producción. En esta etapa ambos socios se dedicaban part-time y tenían sus trabajos en relación de dependencia con un sueldo fijo mensual.

La segunda etapa comienza en el 2017, cuando ambos socios deciden dedicarse full-time, su ayudante pasa a trabajar full-time en producción, y alquilan una primera pequeña propiedad, con el objetivo de aumentar su capacidad productiva. A lo largo de esta etapa deciden contratar un ayudante más, debido al aumento en la producción que llegó a triplicarse.

La tercer etapa comienza en el 2019, cuando deciden alquilar un gran galpón que pueda sostener el aumento de volumen de ventas del 2018. A su vez, uno de los socios decide vender su parte del negocio, se reduce la estructura de ayudantes de producción a una persona, y Manuel permanece en el negocio sumando un nuevo socio al mando del sector de producción. En esta etapa, Manuel se centra en ordenar financieramente el emprendimiento, para lo cual decide frenar el crecimiento abrupto de 2018 y centrarse en la saludabilidad financiera del emprendimiento para que aumente su rentabilidad.

Estas etapas responden a grandes cambios que fueron necesarios en La Alpina desde 2016 a hoy:

Cambios productivos: La capacidad productiva fue aumentando apalancada por el crecimiento en ventas. Picos en ventas como el de 2018, fueron definitivos para la mudanza de la producción a un galpón de mayor tamaño, y donde se pudiera organizar un mejor lay-out de las actividades productivas. A su vez se definieron cambios en la planificación de producción: originalmente se organizaba la producción en actividades por día (preparación de materias primas, cortado, ensamblado, entrega, etc). La exigencia del consumidor en tiempos de entrega, definió que los planes de producción se diagramaran en base a la demanda, por lo tanto, cada día se trabaja en pedidos por orden de llegada, de principio a fin. De esta forma todos los clientes reciben el producto en el mismo plazo desde el pedido.

Estructura y RRHH: La estructura de recursos humanos de La Alpina fue adaptándose a lo largo de su evolución. El mayor cambio se dio en 2017, cuando ambos socios decidieron dejar sus trabajos en relación de dependencia y dedicarse full-time al emprendimiento. Esto tuvo una repercusión inmediata en el rendimiento del emprendimiento, triplicando su facturación en 2018. Debido al aumento de ventas, fueron necesarios además cambios en la estructura de producción que paso de 1 ayudante part-time a 2 ayudantes full-time.

Finanzas y precios: La complejidad en la producción de muebles de La alpina, requirió de un gran ajuste constante en la balanza financiera. En la última etapa, Manuel definió frenar el crecimiento abrupto de 2018, debido a que el negocio no estaba teniendo la rentabilidad suficiente. Se necesitaron hacer ajustes en el volumen de compras y consumo de materias primas, para disminuir desperdicio o scrap, o tener gran stock inmovilizado de gran valor (maderas macizas). La compra de materiales se disminuyó a lo mínimo necesario para los próximos modelos a producir.

Por otro lado, en los primeros años La Alpina vendía a un precio muy competitivo para lograr ser reconocida y consolidarse en el rubro. El crecimiento en ventas abrupto del 2018, fue una prueba para Manuel de que La

Alpina ya era un emprendimiento de fabricación de muebles consolidado. Y para poder lograr mayor rentabilidad, la Alpina ya tenía la capacidad de posicionarse con mayores precios en el mercado.

Canal de ventas: En un principio la venta se desarrollaba casi en un 100% en Mercado Libre. Según Manuel, Mercado Libre permite como emprendedor ubicar los productos fácilmente en el mercado, pero es un canal que genera una dependencia muy grande y tiene su lado negativo. Los algoritmos de Mercado Libre cambian constantemente y en base a un comentario negativo, los productos pueden disminuir muchos lugares en el ranking de búsquedas. Disminuir lugares en el ranking de búsquedas significa hoy en Mercado Libre no poder ser visto por potenciales consumidores, y por lo tanto sufrir caída en las ventas. Es por eso, que La Alpina decidió diversificar sus canales, desarrollaron rápidamente su página web de E-commerce a través de la plataforma Tienda Nube, sumaron pauta en Google Ads y pusieron mayor foco en redes sociales como Facebook y Instagram que están asociadas a su página de E-commerce. Según Manuel, hoy esta situación fue revertida y el mix de ventas de La Alpina se reparte un 50% en Mercado Libre y otro 50% en redes.



Figura 26: Home page de La Alpina (Fuente: www.alpinamuebles.com)

Las principales herramientas digitales que utiliza La Alpina son Mercado Libre y su página web de E-commerce de Tienda Nube. Ambas herramientas las utiliza como canal de ventas online, pero en el caso de Mercado Libre, Manuel opina que le brinda además cierta reputación a la empresa a través de su ranking de mejores empresas del rubro, algo que también le aporta valor a su marca.

Las redes como Facebook e Instagram, las utiliza para desarrollo de marca y awareness, interceptando al consumidor cuando navega en la red. Google Ads la usa para poder aumentar el tráfico en su página web y también con la función de creación de marca y awareness, pero en este caso eso se da dentro del ámbito de una búsqueda activa por parte del consumidor.

Además, para todas estas herramientas utiliza la aplicación Mobile, que le permite trabajar desde el lugar que se encuentre.

Otras herramientas que utiliza para la gestión diaria en la empresa es Dropbox profesional, que le permite tener acceso a sus archivos comerciales desde donde esté y en diferentes dispositivos, además de garantizarle un back up o copia de seguridad constante de información sensible de la empresa. Por otro lado, para poder trabajar a distancia con el resto del equipo de la empresa utiliza Google Drive, de esa forma Manuel sólo necesita visitar 2-3 veces por semana la planta de producción y el resto de los días puede dedicarse a tareas para las cuales necesita visitar proveedores o puede trabajar desde su casa.

A futuro, su idea es incorporar CRM (Sistema de gestión de relaciones con los clientes) para poder automatizar la respuesta a consultas frecuentes de los clientes y eficientizar la relación con ellos a lo largo de la experiencia del consumidor (evaluación, compra, entrega, post-compra).

Manuel afirma que las herramientas digitales de Marketing fueron clave para su emprendimiento, ya que su venta es 100% online. Por lo tanto, canales como su página web o Mercado Libre le posibilitaron emprender y ubicar mucho más fácil sus productos en el mercado, y con un pago a comisión que le permitió comenzar con 0% de inversión inicial. De no haber tenido esa posibilidad, tendría que haber alquilado un local, o vender a alguien que lo tuviera, lo que hubiera sido mucho más complicado. Manuel opina que estas

herramientas ayudan también en la eficiencia de trabajo del día a día, tanto para dar a conocer la marca, a un costo por contacto y de venta muy bajo, lo que evita tener costos fijos altos como el de alquiler de un local. Por otro lado, estas herramientas le permiten acceder a mucha información a un costo bajo, como por ejemplo estadísticas de Mercado Libre donde puede monitorear sus ventas, sus competidores, etc.; lo mismo cuando consulta las métricas de Google de su página web. Resumiendo, estos años de La Alpina desde sus comienzos a hoy, Manuel afirma que las herramientas digitales fueron clave para su emprendimiento y que le representan ante todo productividad, tanto en tiempo como en costos.

6. Resultados

6. Resultados

En primer lugar, es importante aclarar que los emprendedores entrevistados presentan diferencias personales significativas entre ellos, que pueden influir en gran medida en el tipo de herramientas digitales que eligen, el rol que juegan en sus emprendimientos y los beneficios que cada uno ve en ellas.

También vale aclarar que al momento de mencionar qué herramientas digitales de marketing utilizaban, la primera reacción puede ser pensar en herramientas de comunicación digital (Ej. Redes sociales). Sin embargo, el objetivo de este trabajo fue analizar todas aquellas herramientas digitales que hacen al Marketing de un emprendimiento en sus primeros años de existencia; es decir aquellas que directa o indirectamente crean valor en los productos y servicios ofrecidos a los consumidores.

Con el objetivo de hacer más gráficos los resultados de cada emprendimiento, se desarrolló la tabla comparativa a continuación, según las principales variables que caracterizan a cada emprendimiento, y aquellas relacionadas con las herramientas digitales de Marketing:

Variable	Emprendimiento RELEX	SPORTREAM	LA ALPINA
Producto /Servicio ofrecido	Diseño y fabricación de remeras personalizadas (producto)	Entrenamiento deportivo de Triatlón en equipo (servicio)	Diseño y fabricación de muebles de madera maciza (producto)
Profesión del emprendedor entrevistado	Licenciado en Marketing y Publicidad. MBA	Profesor de Educación Física	Licenciado en Marketing
Propuesta de valor	<p>-Profesionalización: Ofrecer remeras bajo una marca, con una identidad y concepto claro. Bajo la idea de “vestí tu esencia”, Remeras Reflex apunta al segmento de quienes quieren reflejar a través de la indumentaria sus intereses personales de música, cine y deporte, entre otros</p> <p>-Destacarse frente otros proveedores del mismo tipo de diseños, en la calidad del material de sus remeras.</p> <p>-Destacarse en la atención al cliente, con foco en la rapidez de respuesta y solución de necesidades.</p>	<p>-Entrenamiento integral de triatlón en equipo, inmerso en un contexto social y un entorno más amigable, donde cada alumno tenga un sentido de pertenencia que le permita continuidad en un deporte tan exigente, donde pueda sentirse motivado, contenido y alentado por otros; algo que Jorge define como un proceso “retroalimentación” entre integrantes de esta comunidad.</p>	<p>- Ofrecer muebles de madera maciza y buena calidad, a un precio más accesible e intermedio entre muebles de melamina o aglomerado y muebles de maderas macizas premium.</p>
Recursos claves	<p>1.Tiempo</p> <p>2.Conocimiento/ Know how</p>	1.Tiempo	<p>1. Productivos y comerciales: canal de venta y estructura de producción</p> <p>2. Conocimiento o know-how técnico de la industria</p>

Objetivo de negocio	Consolidar un emprendimiento de indumentaria profesionalizado, como segunda salida laboral	Llevar a escala al emprendimiento unipersonal de entrenamiento en equipo de triatlón presencial y a distancia, sin afectar el valor de la comunidad Sportream	Consolidarse como una empresa reconocida de diseño y fabricación de muebles, manteniendo saludabilidad financiera y obteniendo una rentabilidad acorde.
Dificultades	1.Fluctuación de ventas por estacionalidad y economía del país 2.Trabajo full-time de ambos socios y la consecuente escasez de tiempo 3.Poco conocimiento de la industria y baja calidad de proveedores.	1. Falta de tiempo 2. Falta de conocimiento de administración de negocios para ejercer el rol de CEO por su formación en Educación Física.	1.Productivas: De calidad de los muebles producidos y materias primas por falta de conocimiento técnico Incumplimiento de proveedores 2.Financieras Stock inmovilizado Stock de materias primas Ajuste de costos Revisión de precios para aumento rentabilidad
Objetivo cumplido	Sí	Sí, pero la estrategia actual es frenar el crecimiento hasta no estabilizar y eficientizar la estructura del negocio, para no afectar la calidad del servicio.	Sí, pero la estrategia actual es frenar el crecimiento hasta terminar de optimizar las finanzas y costos productivos, y aumentar la rentabilidad con la nueva estrategia de precios.
Herramientas digitales (X: sí las usan)			
Google Ads			
Google Analytics	X	X	X
Mercado Libre	-	-	-
Tienda Nube	X	-	X
Wix	X	-	X
Instagram	X	-	-
Facebook	X	X	X
Otras	X	X	X

	<p>Google Drive Design Crowd Contabillion - -</p>	<p>- Wordpress Training Peaks Mail Chimp</p>	<p>Google Drive Dropbox (premium) - -</p>
Herramientas digitales de interés para el futuro	<p>Google Shopping Herramientas digitales de CRM</p>	<p>Aplicación Mobile para Sistema de gestión centralizado y perfil de todo el alumnado (desarrollo ad hoc para el emprendimiento)</p>	<p>Herramientas digitales de CRM</p>
Beneficios de las herramientas digitales para el emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar de forma remota durante el día y en paralelo al trabajo full-time de cada socio, sin necesidad de traslado o reuniones entre ellos, y el consecuente ahorro de tiempo - Emprender sin inversión inicial significativa y costos fijos bajos - Desarrollar prueba inicial de venta antes de iniciar el emprendimiento. Capacidad de realizar pruebas consecutivas de prueba-error a lo largo de todo el emprendimiento (pauta, nuevos modelos, etc) - Optimización de tareas con nuevas herramientas 	<ul style="list-style-type: none"> -Mantener unida la comunidad Sportream a través de comunicaciones periódicas e interacción por redes -Monitorear el rendimiento y personalizar el entrenamiento de alumnos a escala y a distancia; permitiendo un crecimiento saludable del emprendimiento. - Ahorro de tiempo, por simplificación, optimización y automatización de tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brindan mayor productividad en tiempo y costos - Baja estructura e inversión inicial - Mayor facilidad para emprender y ubicar productos en un mercado -Acceso a métricas e información de consumidores y competidores -Publicidad de su emprendimiento a un bajo costo por contacto -Trabajo remoto y acceso a información de la empresa sin importar la ubicación.

Las variables elegidas para describir y comparar a cada emprendimiento en términos de su modelo de negocio y proceso emprendedor, son: producto o servicio ofrecido, profesión del emprendedor, propuesta de valor, recursos estratégicos o claves, dificultades y si el objetivo fue cumplido. El modelo que se utilizó para definir las variables a comparar entre cada emprendimiento es el Modelo Canvas (A. Osterwalder y Y. Pigneur, 2011), el cual se eligió por su simplicidad y esquema claro, y por haber sido creado en la actualidad con foco en nuevos modelos de negocio y emprendimientos que desde su esencia son flexibles y requieren de cambios constantes para evolucionar a la par del mercado. A pesar de que los emprendimientos en cuestión no son nuevos modelos de negocio o startups digitales sino emprendimientos tradicionales, interactúan en mercados cambiantes y sobre todo usan habitualmente herramientas digitales, que sufren constantes cambios y requiere de flexibilidad por parte de los emprendedores:

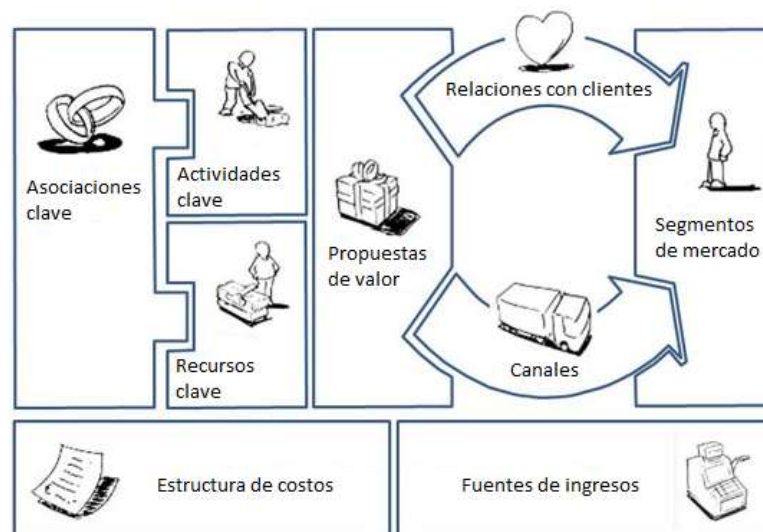


Figura 27. El lienzo del modelo de negocio. "Generación de modelos de negocio", p. 18-19, por Osterwalder A., Pigneur, Y., 2011, Barcelona: Deusto. Copyright 2011 por Deusto.

Analizando la primer variable de comparación, La Alpina y Reflex comercializan un **producto**, mientras que Sportream ofrece un **servicio**. Estos son aspectos importantes a la hora de analizar la estructura de la empresa y las dificultades que se presentaron durante su crecimiento. Por ejemplo, es

lógico que Sportream tenga una mayor estructura a nivel de recursos humanos dado que para poder brindar el servicio de entrenamiento personalizado se necesita de un plantel de entrenadores para cada clase ofrecida, algo que La Alpina y Reflex no necesitan para ofrecer su producto de forma online.

En cuanto a la **profesión** de cada emprendedor, tanto Norman (Reflex) como Manuel (La Alpina) son Licenciados en Marketing y tienen mayor contacto con el mundo digital; mientras que Jorge es profesor de educación física de profesión, algo que a la hora de dirigir un emprendimiento desde el punto de vista comercial fue un desafío para él. Por otro lado, Jorge (Sportream) llevó a cabo su emprendimiento en el rubro en el que tiene mayor experiencia que es el entrenamiento deportivo, mientras que Norman (Reflex) y Manuel (La Alpina) decidieron emprender en rubros alejados a su profesión, indumentaria y fabricación de muebles respectivamente, por lo cual presentaron dificultades para poder desenvolverse con su emprendimiento en rubros tan técnicos y debieron transitar un período de capacitación y aprendizaje. La principal observación al entrevistar a los tres emprendedores, es que la formación profesional, en este tipo de emprendimientos que arrancan como organizaciones unipersonales o estructuras pequeñas de 2-3 individuos, tiene gran peso en la fortaleza o debilidad del negocio a emprender. En la sección de dificultades, se va a evidenciar este fenómeno. Por ejemplo, Jorge (Sportream) identifica como debilidad el no tener conocimiento sobre negocios y administración; es por eso, que necesita de consultores o asociaciones clave con expertos en el tema para poder seguir creciendo. Inclusive en el momento de inflexión de su emprendimiento, donde pasa de ser un negocio unipersonal a una estructura mayor con identidad propia como Sportream, él afirma que fue fundamental la oportunidad y plan de negocio que su amigo y experto en el tema detectó y desarrolló. Por el contrario, tanto Manuel (La Alpina), cómo Norman (Reflex), sortearon la mayor parte de dificultades en torno al poco conocimiento del mercado en el cuál decidieron emprender, teniendo una visión de negocios, pero a la vez necesitando de aliados o inclusive aprendizaje de prueba-error en el aspecto técnico y singularidades del rubro para poder profesionalizarse en la industria.

Para indagar en la **propuesta de valor** de los emprendimientos analizados, es pertinente mencionar su significado: Según Kotler (2001) propuesta de valor es la diferencia entre los beneficios que espera recibir el consumidor (valor total) el costo que debe asumir para eso (tiempo, esfuerzo, dinero) (p. 35)., aquel diferencial que hace que el consumidor elija nuestra oferta versus la competencia. En el caso de Remeras Réflex, Norman encontró su espacio en un mercado masivo como el de indumentaria, donde existe gran cantidad de emprendimientos de remeras sobre todo en Mercado libre, pero el grado de profesionalización es muy bajo, se ofrecen remeras a muy buenos precios, aunque de diseños muy similares, y sobre todo materiales de baja calidad. El diferencial de Reflex, es la profesionalización de su producto y de la atención al cliente: brindar remeras con una identidad y concepto definido bajo “vestí tu esencia”, responder inquietudes a clientes dentro de los 5 minutos en sus redes, entrega de producto en 4 días del pedido, además de ofrecer remeras de un material superior. Gracias a eso, el emprendimiento creció saludablemente y puede hoy ofrecer sus remeras en la franja más alta de precios dentro del mercado. La Alpina, también encontró una veta en un mercado masivo como el de muebles de madera: Su diferencial es ofrecer muebles de maderas macizas, de mayor calidad a los de aglomerado o melamina, sin llegar a precios tan altos como los de muebles de maderas premium. El emprendimiento Sportream se distancia más de los anteriores, ya que ofrece un servicio para un nicho del mercado, y su diferencial se encuentra en la exclusividad y sentimiento de comunidad que genera en un deporte tan especializado e individual como el Triatlón. Sportream entonces, no busca masividad si no que selecciona sus clientes cuidadosamente y por recomendación en pos de no afectar la dinámica y espíritu de la comunidad de Sportream.

En cuanto a los **recursos claves**, el tiempo fue mencionado tanto por Norman (Reflex) como Jorge (Sportream), pero con singularidades en cada caso. En el caso de Reflex, el tiempo es crucial como recurso por la estructura de recursos humanos del emprendimiento, pero también por el hecho de que ambos socios tienen un trabajo full-time en paralelo. Es por eso por lo que, a pesar, de que puede haber otros recursos que fueron clave a lo largo del

proceso emprendedor como la necesidad de un canal de ventas, el primero que fue mencionado por el entrevistado fue el tiempo. En el caso de Jorge, el recurso del tiempo es clave, pero su dedicación es full-time en el emprendimiento. ¿Por qué Jorge menciona entonces el tiempo como recurso clave? A lo largo de la entrevista, siempre que menciona el tiempo, lo refiere como clave debido a su escasez, pero lo asocia a tener que desempeñar la función de CEO y tareas de entrenador o gestiones chicas del emprendimiento. En línea con el modelo Canvas, en este sentido el tiempo es un recurso clave, dado que hoy Jorge siendo el CEO está desempeñando tareas estratégicas o clave (financieras, de inversión, de visión del emprendimiento, etc), y a la vez otras operativas (gestiones de pago, inscripción de alumnado a competencias, etc), en un contexto de crecimiento a escala de su emprendimiento. Es posible que esta sea la causa o una de las causas de esta sensación real de falta de tiempo.

Otro de los recursos claves, mencionado por Norman (Reflex) fue el conocimiento o know-how, refiriéndose con este término a conocer el rubro, conocimiento técnico y profesionalizarse en el emprendimiento, aprendizaje del canal de ventas Mercado Libre y pauta digital, etc. Aunque en la pregunta sobre recursos claves durante la entrevista con Manuel (La Alpina), el conocimiento no fue mencionado como principal en el emprendimiento, a lo largo de la entrevista las mayores dificultades fueron en relación a inconvenientes en la producción. Por lo tanto, se puede deducir que el conocimiento técnico también fue clave, además del desarrollo de una estructura productiva y existencia de un canal de ventas para comercializar sus productos.

Por último, en relación con los recursos claves, la existencia de un canal de ventas fue mencionado sólo por Manuel (La Alpina), haciendo referencia a la facilidad de las redes sociales y Mercado Libre para ubicar a sus productos. Sin embargo, Norman (Reflex) explica durante la entrevista, que de no haber sido por la existencia de herramientas de E-commerce como Mercado Libre, no hubiera tomado la decisión de emprender; por lo que se puede deducir que la existencia de un canal de ventas y de carácter online es clave para el emprendimiento Reflex.

Para facilitar la narración de los resultados comparativos y dado que hay una gran conexión entre las variables a analizar, se describen a continuación la relación que se observa entre el **objetivo de negocio** de cada emprendimiento, las **dificultades** y las **herramientas digitales** de marketing utilizadas.

En el caso Reflex, el objetivo es consolidar un emprendimiento de indumentaria profesionalizado, como segunda salida laboral. Una de las dificultades que encontraron durante el proceso de concretarlo, fue la fluctuación de ventas por estacionalidad y economía del país. Pero a su vez, el hecho de tener trabajos full-time les generaba a ambos socios, escasez de tiempo para las tareas necesarias para el emprendimiento. Por otro lado, ambos socios carecían de conocimiento sobre la industria y rubro de la indumentaria, para poder insertarse dentro del mercado.

Frente a estas dificultades, los beneficios que encontraron en las herramientas digitales fueron poder mantener sus trabajos full-time a la vez que trabajaban en el nuevo emprendimiento, gracias al ahorro del tiempo que las herramientas digitales le brindaban por simplificar tareas y permitirles trabajar de forma remota desde sus celulares. Esto les brindo mayor capacidad de financiación durante los meses menor estacionalidad o crisis. Y, por otro lado, las herramientas digitales permitieron mantener el emprendimiento con costos fijos bajos y con inversión inicial muy baja.

Las herramientas utilizadas por ellos son: Mercado Libre, Google Ads, Tienda Nube/Wix (utilizadas en diferentes momentos del emprendimiento), Facebook e Instagram, Design Crowd y Contabilion. Dentro de las mismas, las herramientas clave para ellos fueron: Mercado Libre, debido a que les permitió comercializar sus productos desde un comienzo sin inversión inicial y con un pago a comisión con los primeros productos vendidos y la combinación de Google Ads con Página web/Tienda Nube, que les permitió desarrollar su página web de forma sencilla sin necesidad de conocimientos de programación y un pago a comisión, sin tener que contratar una agencia que hubiera sido más costoso, y generar tráfico a la página web a través de la pauta de Search de Google Ads, convirtiendo a su página web en un segundo canal de venta online.

Es decir que, analizando los principales beneficios observados; en el caso Reflex, las herramientas digitales les permitieron a sus socios ahorrar tiempo y trabajar de forma remota, dos beneficios claves que posibilitaron mantener sus trabajos, sin los cuales no podrían haber tenido la capacidad financiera para superar las fluctuaciones de ventas en los primeros tiempos y llevar a Reflex al emprendimiento de la magnitud que tiene hoy.

En el caso Sportream, el objetivo es llevar a escala al emprendimiento unipersonal de entrenamiento en equipo de triatlón presencial y a distancia, sin afectar el valor de la comunidad. Las dificultades principales detectadas por Jorge (Sportream) fueron la falta de tiempo y la falta de conocimiento de administración de negocios para ejercer su rol de CEO.

En base al perfil de Jorge y las principales dificultades que tenía, las herramientas utilizadas fueron Instagram/Facebook, Wordpress, Training Peaks y Mail Chimp, aunque las que mencionó como clave fue Training Peaks y en segundo lugar Facebook/Mail Chimp.

Los beneficios principales que Jorge encontró en estas herramientas, fue poder crecer en alumnado pero poder mantener el espíritu y la esencia de la comunidad unida que es Sportream, algo que Jorge menciona como fundamental porque es el diferencial que aporta en su servicio. Para esta actividad, la herramienta que más usa es Facebook, la cual usa sin pauta y para las comunicaciones internas, y refuerza con mailing a través de la herramienta Mail chimp. Viéndolo desde este punto de vista, las herramientas están jugando un rol en una actividad estratégica del emprendimiento: cuidar y mantener el diferencial del servicio facilitando las actividades operativas de comunicación.

Por otro lado, utiliza Training Peaks, una herramienta que permite monitorear y entregar planes de entrenamiento inclusive a distancia, y personalizarlo a lo largo de la evolución del alumno. Para Jorge, esta herramienta también le permitió tomar alumnado fuera de la ciudad de Buenos Aires y crecer en escala, ofreciendo a la vez entrenamiento personalizado y con un seguimiento riguroso del alumnado, gracias a simplificar, agilizar y sistematizar la planificación de los entrenamientos. De esta forma, Jorge puede

administrar mejor el tiempo en actividades estratégicas, eficientizando las operativas.

En el caso de Manuel (la Alpina), el objetivo del emprendimiento es consolidarse como una empresa reconocida de diseño y fabricación de muebles, manteniendo saludabilidad financiera y obteniendo una rentabilidad acorde. Las mayores dificultades en el proceso emprendedor, fueron en relación a la producción y la saludabilidad financiera del emprendimiento.

En este sentido, Manuel (La Alpina) debió capacitarse en lo técnico, supo asesorarse por expertos en el tema y tuvo grandes aprendizajes a lo largo del crecimiento del emprendimiento y la práctica. Las herramientas digitales en este sentido le permitieron acceder a gran cantidad de información de consumidores (quejas, experiencia de uso) y competidores (principales competidores, modelos vendidos, magnitud en el mercado) que le facilitaron resolver estas dificultades. Mercado Libre, por ejemplo, le permite acceso a gran cantidad de información sobre su emprendimiento (facturación, modelos más vendidos, etc), como así también información no confidencial de sus competidores como ranking de relevancia, modelos más vendidos, etc. Por otro lado, a través de las redes sociales como Instagram y Facebook, puede monitorear quejas y recomendaciones de consumidores, en la cuenta de competidores y las propias, que en un primer momento le ayudaron a encontrar la veta de su negocio y a la vez realizar mejoras en sus productos, o modificar su mix de ventas y portafolio.

En cuanto al financiamiento, las herramientas digitales representan para el mayor productividad en termino de costos. La mayor parte de las herramientas digitales que utiliza funcionan a comisión y tienen costos relativamente bajos. Dependiendo de lo estratégica que sea una u otra herramienta, puede decidir invertir más en ella o volcar esa actividad a otra similar. Para el en ese sentido Mercado Libre fue fundamental en los comienzos de su emprendimiento porque le brindo un canal de ventas sin inversión inicial, sin embargo, a lo largo de la evolución del emprendimiento, decidió volcar su venta también en redes sociales como Instagram y Facebook para mejorar su rentabilidad. Instagram y Facebook también son herramientas

digitales claves para él, porque le permiten crear valor de marca y pautar para generar awareness a un bajo costo por contacto.

El **ahorro del tiempo** es un beneficio clave en común entre todos los entrevistados. En el caso de Sportream, Jorge hace foco en el ahorro del tiempo como beneficio principal, ya que ese tiempo lo necesita invertir en actividades estratégicas que aportan mayor valor, como son dedicarse a ofrecer un entrenamiento personalizado y mantener la esencia de la comunidad de entrenamiento Sportream como desde un comienzo, a pesar del crecimiento en alumnado que experimenta el emprendimiento. En el caso La Alpina, Manuel también menciona que las herramientas brindan mayor productividad en términos de tiempo, que hacen más eficiente el trabajo del día a día.

Además del ahorro de tiempo, tanto en el caso Reflex como La Alpina, existe otro beneficio principal que ambos emprendedores le adjudican a la existencia de herramientas de E-commerce como Mercado Libre: Esta herramienta les permitió hacer una primera **prueba piloto** de venta a baja escala para ensayar su idea de negocio y luego implementarla con 0 inversión inicial. Esto se da gracias a que Mercado Libre es una plataforma que ofrece un servicio de canal de venta, a cambio de un pago por comisión sobre cada unidad vendida. Este tipo de modelo les permitió a ambos emprendimientos ofrecer sus productos sin haberlos aún producido, y sólo teniendo que pagar la comisión contra el cobro de la primera venta. Tampoco fue necesario que incurrieran en gastos como alquiler de un local o ubicar productos en canales de venta tradicionales que les hubiera sido mucho más costoso y complejo. Sin esta herramienta, ambos emprendedores afirmaron que no hubiera sido posible comenzar el emprendimiento, ya que no estaban interesados en asumir los riesgos de hacer una inversión inicial para implementar su idea de negocio inclusive sin ninguna prueba.

En este sentido, todos los emprendedores concluyen que las herramientas fueron y son fundamentales en su emprendimiento. Cada uno expresó su interés y curiosidad ante las nuevas herramientas que puedan surgir próximamente, como también por aquellas que ya existen y ellos tienen planificado implementar. En este sentido, todos afirman que la clave para su negocio es el aprendizaje y estar constantemente actualizado en las nuevas herramientas en el mercado.

7. Conclusiones

7. Conclusiones

Recapitulando en la problemática y razón de la presente Tesis: En los últimos años, surgieron numerosas herramientas digitales, muchas de las cuales son recomendables a la hora de emprender un nuevo negocio, y que se vuelven cada día más conocidas: aplicaciones de desarrollo de página web gratis, sitios de crowdfunding, almacenamiento en nubes, Google AdWords que posibilita gestionar personalmente la pauta en digital, etc.

Centrándonos en las estadísticas más recientes, en la ciudad de Buenos Aires se observa una actividad emprendedora creciente: según Global Entrepreneurship Monitor, la TEA (Tasa de Actividad Emprendedora) creció de un 12,7% a un 17,13%. Si se analiza demográficamente la cultura emprendedora, en el caso de Buenos Aires, la mayoría de los emprendedores son tanto hombres y mujeres que se encuentran entre los 18 y 44 años, siendo el promedio de edad de 35 años.

En este contexto, el objeto de esta investigación fue desde un comienzo indagar en la relación entre la cultura emprendedora joven de Buenos Aires y su relación con las herramientas del mundo digital. Las preguntas planteadas son: ¿Qué tipo de herramientas facilitan la afloración de emprendimientos entre los jóvenes? ¿En qué grado? ¿En qué tipo de emprendimientos? ¿Y cuáles son los beneficios?

Se indagaron en las herramientas digitales de Marketing más conocidas y en tres casos de emprendedores hombres de Buenos Aires del rango de edad de mayor actividad emprendedora, que no tengan relación con ninguna ONG o subvención estatal, que pudiera sesgar la investigación. A continuación, se detallan las conclusiones de la presente Tesis:

Se observa a lo largo del estudio, que los emprendedores estudiados decidieron usar un portafolio diferente de herramientas, que responden a *necesidades* concretas propias de cada emprendimiento para cumplir el *objetivo de negocio*, y según *las dificultades* que presenten en el proceso emprendedor; siendo esta selección de herramientas intrínseca tanto del emprendimiento como del emprendedor. También es intrínseca al emprendedor, dado que en los casos en que se indago en la presente tesis, la estructura de recursos humanos es muy pequeña (a veces reduciéndose a él o los socios fundadores) y las fortalezas y debilidades del emprendimiento se asemejan a la del propio fundador o fundadores.

Además, se puede deducir que una vez que el emprendedor encuentre herramientas digitales que respondan a una misma necesidad puntual del emprendimiento (ej.: canal para comercialización del producto); la elección final dependerá de la oferta de herramientas para esa función y de los beneficios que presente cada una; pudiendo elegir una o más con diferente peso según le sea conveniente.

También se observa que existen casos en los que una misma herramienta cumple roles diferentes dependiendo el emprendimiento en que se la aplique. A modo de ejemplo, en el caso La Alpina, de fabricación de muebles en un mercado masivo, herramientas como Facebook se utilizan como medio de comunicación (con pauta), para crear valor de marca y generar awareness, impactando al consumidor mientras navega por la red, teniendo como objetivo reclutar nuevos clientes. Mientras que en el caso Sportream, que ofrece un servicio exclusivo en un nicho de mercado, el diferencial se encuentra en mantener el sentimiento y la esencia de comunidad y equipo en un deporte que suele ser muy solitario e individual. Es por eso, que Facebook tiene en este emprendimiento el rol de comunicación para la comunidad, y generar sentimiento de pertenencia; por lo tanto, no se requiere de pauta publicitaria.

En emprendimientos donde se comercializan productos, pesan mucho más aquellas herramientas que brinden un canal de ventas donde ubicar los productos de forma confiable y a un precio que permita una rentabilidad saludable para el emprendimiento. Para este tipo de emprendedores la principal herramienta es Mercado Libre. Tanto Alpina como Reflex deben sus comienzos a esta herramienta, sin embargo, para ambos pesa diferente entre sus canales de venta. En el caso de Reflex el 80% de las ventas es a través de esta herramienta, mientras que La Alpina sólo factura un 50% a través de ella. En este sentido, ambos emprendedores afirman que la clave se encuentra en diversificar los canales. Mercado Libre es indispensable para ellos, pero tiene ciertas desventajas como la falta de branding y un algoritmo de búsquedas y ranking de vendedores muy exigente. Actualmente existen otros canales E-commerce a través de página web, la cual puede potenciarse con campañas de search en Google Ads o con pauta y cuenta en Instagram. Inclusive, hay herramientas más novedosas como Google Shopping, que permiten mostrar los productos de la página de E-commerce del emprendedor inclusive con su imagen en búsquedas activas del producto.

Se observa además una relación entre la elección de herramientas digitales y las tareas estratégicas del emprendimiento: se observa una tendencia en los emprendedores a elegir herramientas en pos de optimizar/agilizar y simplificar tareas, para invertir el tiempo en tareas estratégicas que permitan cumplir el objetivo de negocio deseado. Así por ejemplo, Sportream, a través de la aplicación Training Peaks, pudo experimentar el crecimiento deseado en alumnado inclusive fuera de la Ciudad de Buenos Aires, a un menor costo, sin aumentar estructura de empleados, y de forma más eficiente al agilizar los aspectos operativos del seguimiento de sus alumnos, lo que le permitió avocarse a otras tareas estratégicas como cuidar el sentimiento de pertenencia de la comunidad, seguir asistiendo como entrenador para mantener la cercanía con sus alumnos y la excelencia del servicio.

Por otro lado, en línea con el Método Lean Startup de Eric Ries, se observaron casos como los de Reflex y La Alpina, donde las herramientas digitales les permitieron hacer ensayos de prueba-error en un comienzo del emprendimiento como a lo largo de los cambios que debieron efectuar para

poder ir optimizando su negocio y virando su estrategia según las necesidades de cada caso. A modo de ejemplo, tanto Reflex como La Alpina pudieron publicar a modo de prueba unos pocos modelos de sus productos sin haberlos producido o invertido en el negocio, algo que podría considerarse como un PMV (producto mínimamente viable), con el cuál confirmaron si la idea de negocio tenía posibilidades de ser implementada a mayor escala.

Por último, todos los entrevistados definen su relación con las herramientas digitales de Marketing como fundamental para su emprendimiento, en algunos casos inclusive definitoria a la hora de decidir emprender o necesaria para tener un crecimiento sostenible. Pero a la vez, es una relación compleja en la cual emprendedores necesitan estar actualizados y en aprendizaje constante, para poder utilizarlas y potenciar su emprendimiento, lo que en muchos genera un sentimiento de inseguridad.

En resumen, a lo largo de esta investigación, tanto a través de casos de bibliografía consultada como aquellos entrevistados, he llegado a la conclusión de que:

Las herramientas digitales de Marketing son aliadas del emprendedor que le brindan mayor productividad y la posibilidad de optimizar procesos: facilitándole hacer experiencias de prueba-error, disminuyendo tiempo en tareas operativas para dar a lugar a aquellas estratégicas, ahorrando recursos tanto económicos, de tiempo o estructura de personal, realizando de forma sencilla tareas en las que no son expertos, conectándolos con otros individuos de forma colaborativa para potenciar su emprendimiento, entre otras posibilidades. Este conjunto de beneficios son los que facilitan el camino a cada emprendedor y su negocio para adaptarse a mercados que evolucionan vertiginosamente y poder crecer sosteniblemente. La recomendación para lograrlo (de los entrevistados): elegir las adecuadas para las necesidades de cada emprendimiento y emprendedor, y el constante aprendizaje.

Como consecuencia de la investigación de esta tesis y la indagación en los casos de emprendedores elegidos, se observa además que hoy las herramientas digitales suponen ser un elemento más para mejorar la productividad de un emprendimiento; sin embargo, la vertiginosidad con la cual

estas herramientas cambian, son superadas por otras, e inclusive se desarrollan herramientas que cumplen nuevas funciones; supone pensar y lleva al siguiente cuestionamiento:

¿Qué rol cumplirán las herramientas digitales de Marketing en nuevos emprendimientos de hoy en adelante? ¿Su uso será opcional como en le presente como una oportunidad de mejora u optimización de emprendimiento que los utiliza?

A través de este cuestionamiento, diversas hipótesis surgen como consecuencia: Las herramientas digitales de Marketing podrían llegar a ser en el futuro un factor de competitividad entre emprendedores. Pero entender que un emprendedor sería más competitivo sólo por el hecho de usarlas sería insuficiente, considerando la importancia que hoy dichas herramientas cumplen en la sociedad y la economía. Entonces, la hipótesis podría ser que la mayor competitividad de una empresa sobre otra, puede depender no sólo de la cantidad de herramientas digitales que use, sino de su óptima selección en función de sus recursos y actividades clave, su estrategia de negocio, y sus debilidades y fortalezas, en pos de cumplir su objetivo de negocio. Sólo aquellos emprendimientos que hagan la mejor selección de herramientas, e inviertan en ellas estratégicamente, permanecerán en el mercado.

Para poder indagar en esta nueva problemática y confirmar la hipótesis formulada, se requerirá de recopilación de mayor investigación, y del estudio de mayores casos que exceden a esta tesis y serían un tema interesante para el desarrollo de una nueva investigación cualitativa.

8. Bibliografía

8. Bibliografía

Cifuentes Gil, Rosa María (2011). *Diseño de Proyectos de investigación cualitativa*. Buenos Aires: Noveduc.

Freire, A. (2015). *Pasión por Emprender. De la Idea a la cruda realidad*. Buenos Aires: Penguin Random House.

Knoll P., Viola A. (2018). Boletín de Economía Mundial Número 48, Universidad de San Martín.

Kotler, P. (24 de junio de 2011). HSM Specials Kotler [Part 1]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=mH6N7oQ0wUc>

Kotler, P. (29 de junio de 2011). *HSM Specials Kotler [Part 2]*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=lAcY0tz1PnQ>

Laudon, K., Guercio Traver, C. (2014). *E-commerce. Business, Technology, Society* (pp 10-16). New Jersey: Pearson.

Observatorio Emprendedor GEM. Ciudad de Buenos Aires, 2015.

URL:<https://www.gemconsortium.org/report/49799> (Pp 9-pp10).

Ries, E. (2012). *El método Lean Start up*. España: Deusto.

Tapscott, D. (1997). *La Economía Digital. Las nuevas oportunidades y peligros en un mundo empresarial y personal interconectado en red* (pp 43-64). Chile: Mc Graw Hill.

Tapscott, D. (2009). *La era digital. Como la generación net está transformando el mundo*. México D.F., Mc Graw Hill.

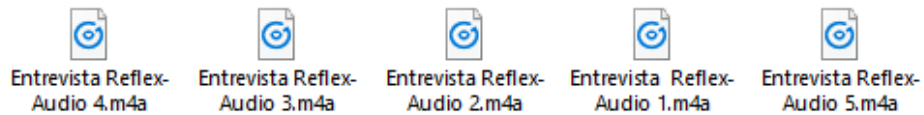
The New Digital Economics. How it will transform business. Oxford Economics (2010).

Trias de Bes, F. (2007). *El libro negro del emprendedor. No digas que nunca te lo advirtieron*. Barcelona: Empresa Activa.

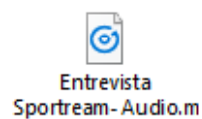
9. Anexos

9. Anexos

Caso Reflex: Audios de entrevista



Caso Sportream: Audios de entrevista



Caso la Alpina: Audios de entrevista

