

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

Smart panels

Paneles de investigación mediante smartphones

Entregado como requisito para la obtención del título de
Máster en Gerencia de Empresas Tecnológicas TIC

Germán Araújo, 174509

Marcos Bacelo, 111658

Rafael Mendez, 111910

Tutor: Cr. Bruno Baccino

2013

Declaración de Autoría

Nosotros, Germán Araújo, Marcos Bacelo y Rafael Méndez, declaramos que el trabajo que se presenta en esta obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Master en Gerenciamiento de Empresas Tecnológicas TIC;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes .



Marcos Bacelo - 23/12/2013



Rafael Mendez - 23/12/2013



Germán Araújo - 23/12/2013

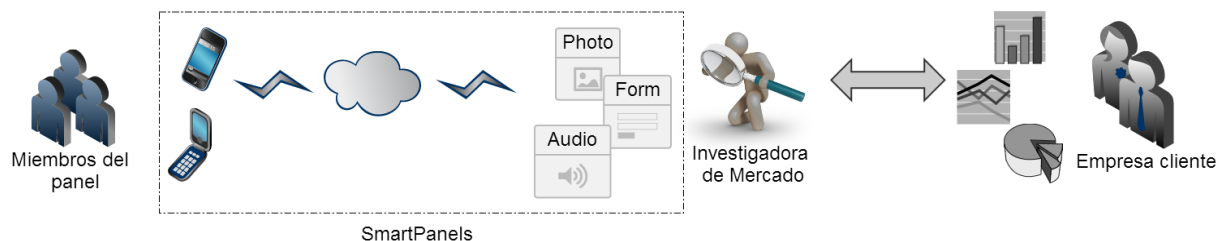
Resumen Ejecutivo

Toda empresa desea entender a sus clientes para ofrecerles productos y servicios adaptados a sus necesidades. En ocasiones, acuden a las investigadoras de mercado para saber qué es lo que sus clientes quieren y para validar si lo manifestado por algunos clientes es extrapolable al resto del mercado.

Actualmente, las investigadoras de mercado recolectan información a través de entrevistas cara a cara, entrevistas telefónicas, y otro conjunto de técnicas. Estas técnicas tradicionales presentan algunos problemas como el tiempo insumido desde que se comienza un estudio hasta que se analizan los datos, la distancia que existe entre lo que el usuario dice y hace, el alto costo de relevamiento, la dificultad de llegar a determinados segmentos, etc.

Para atacar estos problemas se crea SmartPanels. La propuesta de valor de SmartPanels es facilitar la obtención de información rápida, oportuna, rica, y a mejor precio que con las alternativas tradicionales, a través de una plataforma que integra smartphones, tablets, y otros sensores para enviar y recibir información tanto de forma activa como pasiva.

La solución toma ventaja de los cambios de comportamiento en el uso de smartphones, la proliferación de sensores en estos dispositivos, el crecimiento en el uso de la internet móvil, y el estado del arte de tecnología (por ej.: cloud computing), para crear una solución disruptiva que permita mejorar significativamente la calidad y cantidad de información relevada en comparación con el uso de técnicas de investigación de mercado tradicionales. A continuación se muestra dónde se sitúa SmartPanels dentro de la propuesta de valor de la investigadora de mercado:



La propuesta está dirigida a empresas investigadoras de mercado, una industria que en Uruguay factura 14 millones de dólares y 1.900 millones a nivel mundial (ESOMAR, 2013). El mercado meta de Uruguay se estimó en USD 151.800 por lo que, dado el tamaño del mercado local, el costo marginal relativamente menor, y la necesidad de incrementar el flujo de fondos para cubrir los gastos proyectados y la inversión inicial, se opta por diversificar en mercados, eligiendo el mercado chileno para hacer la internacionalización. En Uruguay existen 12 empresas investigadoras de mercado siendo las principales Equipos Mori, Cifra, Factum y Grupo Radar. En Chile son 25, siendo las principales Nielsen, GfK, Ipsos, Critería, Kronos, Cadem y Lado Humano

Los motivos para la elección del mercado chileno son varios, es una de las economías más pujantes de la región, es fácil hacer negocios, se goza de exoneraciones tributarias, y tiene un mercado meta de tamaño atractivo, estimado de forma conservadora en USD 354.200, pero con buenas posibilidades de crecimiento.

Actualmente son escasos los competidores con una solución comparable que tengan presencia local en los mercados objetivo, por lo que la intensidad competitiva es relativamente baja, pero se espera que se incremente en los próximos años. SmartPanels planea lograr ventajas competitivas a través de

la venta consultiva en dos fases (que abarca la evangelización de los clientes de las empresas investigadoras), la flexibilidad (operativa, contractual, de productos), y la innovación constante para ofrecer los mecanismos de recolección de información óptimos para resolver distintas problemáticas.

El primer cliente de la solución se trata de Equipos Mori Consultores, empresa líder del mercado que legitima el valor de la solución, provee conocimiento profundo del dominio para conformar la propuesta de valor y facilita la entrada a otros clientes mediante su red de contactos. Existen empresas fuera de esta red de contactos que serán contactados individualmente en cada país mediante el proceso de venta consultiva. A su vez, se evangelizarán clientes de las investigadoras así como clientes importantes para mantener e incrementar la demanda.

Los ingresos estarán asociados al uso de la plataforma (pago por encuesta) y a servicios de consultoría, capacitación y soporte relacionados con la plataforma. La solución se ofrece en modalidad Software as a Service, por lo que también incorpora beneficios característicos de este tipo de soluciones como el de pago por uso. Esta modalidad también disminuye la necesidad de recursos in-situ para soporte, etc., lo que, por ejemplo, permite disponer en Chile de una estructura exclusivamente comercial. Se cobrará un precio fijo por interacción con el miembro del panel. Este costo será de 14 dólares para todos los clientes, a excepción de Equipos Mori, socio estratégico, al que se le cobrará 6 dólares por encuesta. Según los estudios realizados, se estima que SmartPanels podrá alcanzar un market share del 30% en Uruguay y un 20% en Chile.

La solución será distribuida de manera virtual: el portal de análisis de los datos generados (al cual ingresarán las investigadoras de mercado) será web, y la aplicación residente en los celulares de los miembros del panel será descargada de un appstore privado.

Los tres directores son Ingenieros que se encuentran finalizando la maestría en gerencia de empresas de tecnología de la Universidad ORT Uruguay y cuentan con perfiles complementarios que abarcan tanto el área comercial, operativa y técnica.

A su vez, el emprendimiento cuenta con el apoyo del director de Equipos Mori (Marcos Aguiar), quién es una de las principales referencias de la industria. Al equipo se sumarán posteriormente un ejecutivo de ventas para apoyar las acciones comerciales, un desarrollador senior para el mantenimiento de la plataforma y actividades de I+D, y se contratarán servicios profesionales de abogado, contador, etc.

El desarrollo de la plataforma se tercerizará, con un costo aproximado de USD 35.000, para luego mantenerla internamente.

Las estimaciones financieras en los mercados seleccionados son favorables, con un VAN de USD 170.600 y una TIR de 82%. Está previsto obtener un préstamo de la ANII por un monto de USD 25.000, y los emprendedores colaborarán con USD 16.500 por un plazo de 2 años.

El punto de equilibrio se logrará durante el tercer año. Al quinto año de operativa se espera tener una facturación de USD 506.000 con un equipo conformado por cinco personas. Esta facturación se alcanzará realizando 14.000 encuestas en Uruguay y 22.000 en Chile. El beneficio operativo después de impuestos al final del quinto año será de USD 91.000.

Contenido

- Resumen Ejecutivo 3
- 1 Identificación de la oportunidad 7**
 - 1.1 Justificación de la oportunidad 7
 - 1.2 Sector específico de la propuesta 8
 - 1.3 Cadena de Valor 10
 - 1.4 Actores de la industria 10
 - 1.5 Mercado 11
 - 1.5.1 Análisis de mercado potencial, mercado objetivo y mercado a captar en Uruguay .. 11
 - 1.5.2 Análisis de mercado potencial, mercado objetivo y mercado a captar en Chile..... 12
 - 1.6 Comportamiento del cliente 13
 - 1.7 Análisis de la intensidad competitiva 13
 - 1.8 Ventajas competitivas 14
 - 1.9 Oportunidades y Amenazas 15
 - 1.10 Estrategias para mitigar las amenazas 15
- 2 Modelo de negocios..... 17**
 - 2.1 Segmento(s) de mercado objetivo 17
 - 2.2 Internacionalización 17
 - 2.3 Propuesta de valor..... 17
 - 2.4 Canales de distribución..... 18
 - 2.5 Relación con los clientes..... 19
 - 2.6 Modelo de ingresos 19
 - 2.7 Recursos clave para la propuesta de valor 20
 - 2.8 Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor 20
 - 2.9 Socios clave para el modelo de negocios..... 20
 - 2.10 Estructura de costos 21
 - 2.11 Fortalezas y debilidades 21
- 3 Implementación del modelo 22**
 - 3.1 Grupo conductor de la implementación 22
 - 3.2 Contratación del personal 22
 - 3.3 Diseño y construcción de la plataforma..... 22
 - 3.3.1 Descripción de la solución 23

3.4	Generación sustentable de innovación	23
3.5	Venta	24
3.5.1	Estructura para la internacionalización	24
3.6	Cómo se superarán las barreras de entrada al segmento	25
4	Evaluación del retorno /riesgo	26
4.1	Inversión inicial	26
4.2	Estructura de financiamiento	26
4.3	Fundamentos de la proyección de ingresos	26
4.3.1	Políticas de pagos y cobros	27
4.4	Proyección de flujos de ingresos y egresos	28
4.5	Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN	28
4.6	Evaluación del punto de equilibrio	28
4.7	Sensibilidad a variables críticas	28
5	Bibliografía	29
6	- ANEXOS	31
6.1	Acuerdo de alcance con el emprendedor	32
6.2	Sugerencias sobre próximos pasos a dar en el proyecto	34
6.3	Modelo de Osterwalder	35
6.4	Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter	36
6.5	Análisis del macroentorno PESTEL	38
6.6	Requerimientos de la plataforma de mobile market research	39
6.7	Principales competidores	41
6.8	Integrantes del grupo implementador	42
6.9	Criterios de selección de mercados y evaluación del mercado chileno	43
6.10	Representatividad de la muestra de usuarios con Smartphones	45
6.10.1	Ponderadores	45
6.11	Empresas de Investigación de Mercado	47
6.12	Creación de la empresa y contratación de personal	49
6.13	Cálculo de TRR mediante CAPM	50
6.14	Análisis de Sensibilidad	52
6.15	Modelo Económico	54

1 Identificación de la oportunidad

1.1 Justificación de la oportunidad

Un aspecto fundamental de las empresas para mantener sus ventajas competitivas es el entendimiento profundo de las necesidades y del comportamiento de sus clientes, y la capacidad de usar esa información para ofrecerles una experiencia superior. Con el objetivo de comprender mejor a sus clientes y desarrollar productos, servicios, y una imagen de marca que se adapten a su público objetivo, las empresas recurren a las empresas investigadoras de mercado.

Las investigadoras actualmente intentan responder las preguntas de los clientes utilizando una mezcla de técnicas cualitativas y cuantitativas:

- **Técnicas cualitativas:** buscan identificar aspectos puntuales, insights, comportamientos de determinados usuarios (por ejemplo de un conjunto de expertos). Algunas técnicas utilizadas para hacer este tipo de estudios son las discusiones en grupo, entrevistas en profundidad, investigación online cualitativa, etc.
- **Técnicas cuantitativas:** buscan extrapolar al universo en estudio los resultados arrojados al medir una muestra definida, y utilizan técnicas como la entrevista cara a cara, entrevista telefónica, encuesta online, estudio de tráfico online o audiencia radial/televisiva, etc.

Las técnicas tradicionales, si bien tienen su lugar, presentan algunos problemas:

- Los tiempos necesarios desde que se inicia el estudio hasta que se ofrecen los resultados son considerables.
- Los costos son altos, ya que frecuentemente involucra un cuerpo de encuestadores para relevar esa información.
- Existen segmentos de la población a los que es muy difícil llegar con estos métodos tradicionales (jóvenes por ejemplo).
- La calidad de las respuestas relevadas no siempre es la deseada (debido a las limitantes de los instrumentos utilizados):
 - Las respuestas están influenciadas por la memoria del encuestado y el contexto actual (en vez del real).
 - Existe cierta distancia entre lo que el encuestado dice y lo que piensa. Parte de esta distancia se da por el tiempo transcurrido pero también se ve influenciada por la forma en la que se releva la información y por quién es relevada.
 - Las soluciones en base a encuestas se basan en lo declarado, y no en lo realmente realizado (en caso de medición de comportamientos)

Por otro lado, ya es clara la fuerte adopción de smartphones y tablets por parte de los consumidores (KPCB, 2013): en Estados Unidos la tenencia de smartphones superó el 50% en 2012. En China (ese mismo año) la cantidad de usuarios que accedieron a internet desde su Smartphone superó a la cantidad que lo hizo desde una PC de escritorio. El uso de Smartphones no se limita a la comunicación, sino que ha adquirido presencia en distintas actividades cotidianas de las personas (haciéndolo un dispositivo más imprescindible aún).

La fuerte adopción de los Smartphones sumado a la cantidad de sensores presentes en éstos, y la diversidad de usos que las personas le dan, hacen que estos dispositivos sean un cúmulo de información de los usuarios (comportamiento, medios, potencial respuesta a estímulos o solicitud de información), que hoy en día no se explota en todas sus posibilidades, y que sería de gran valor para las investigadoras de mercado.

La solución de SmartPanels, que será descrita en este documento, pretende ayudar a resolver los problemas de las técnicas de investigación de mercado tradicionales mencionadas anteriormente; aprovechando el estado de la tecnología de los smartphones y tablets (sensores, GPS, cámara, incorporación de otros dispositivos) y los cambios en los patrones de adopción de éstos, para brindar una solución disruptiva que permita mejorar significativamente la calidad de los datos respecto al uso de técnicas de investigación de mercado tradicionales.

La solución consistirá de una plataforma de relevamiento de información que incorporará, como principal artefacto, dispositivos móviles (smartphones y tablets) y permitirá (a través de una aplicación instalada en éstos) recibir encuestas, contestar preguntas, y recolectar datos de forma pasiva y activa de los sensores del smartphone (GPS, cámara, etc.). A su vez contará con un sitio administración para diseñar encuestas, hacer análisis de los datos relevados, y publicar encuestas/acciones a demanda o ante determinados eventos (por ejemplo solicitar que el usuario de la app tome una foto de un producto cuando éste ingrese a un local comercial).

La información obtenida a través de la plataforma tendrá las siguientes ventajas frente a las alternativas tradicionales:

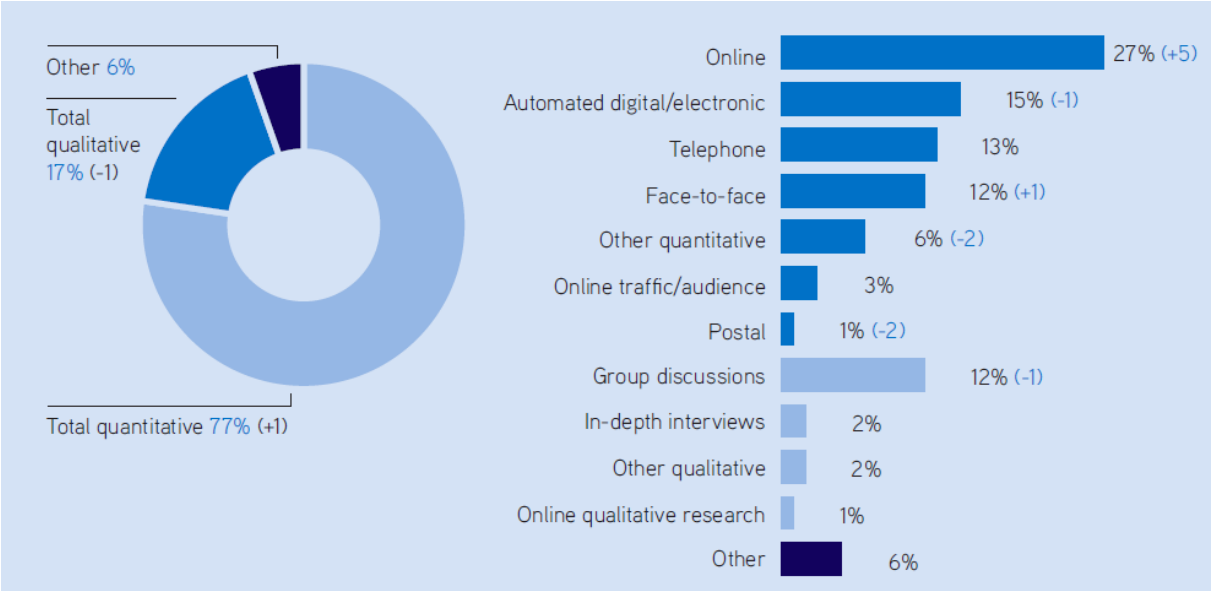
- La información se procesa en el momento en que es generada, en vez de tardar días o hasta meses.
- La información se puede generar en el momento que el usuario entra a un lugar, recibe un servicio, o consume un producto, en lugar de utilizar mecanismos de recordación.
- Las preguntas y las respuestas pueden comunicarse de forma rica, utilizando imágenes, videos, sonidos, geolocalización y otro conjunto de datos que pueden ser recolectados tanto de forma activa como pasiva, a diferencia de mecanismos tradicionales que suelen usar el medio escrito u oral para transmitir y recibir información.
- La información es provista por quien la genera, lo que evita costos de encuestadores y otros costos asociados al relevamiento tradicional.

1.2 Sector específico de la propuesta

La propuesta está orientada a las empresas investigadoras de mercado, con el objetivo de satisfacer las necesidades y explotar las oportunidades descritas en el punto anterior. Las empresas investigadoras de mercado se ubican dentro del sector de empresas de servicios profesionales y dentro de éste, en el de investigadoras de mercado y estudios sociales.

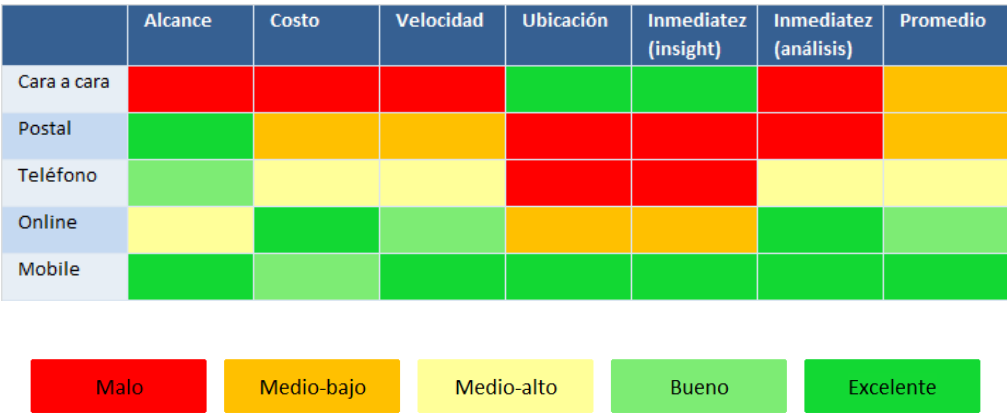
SmartPanels brindará servicios de tecnología (software as a service) a las empresas investigadoras de mercado; en particular servicios de tecnología de relevamiento de información (trabajo de campo).

En el 2012 el gasto en métodos cuantitativos fue del 77%, mientras que los métodos cualitativos sólo alcanzaron un 17%. La siguiente figura muestra la distribución de métodos y técnicas utilizadas en 2012 (ESOMAR, 2013):



Según consultas a expertos, esta relación se mantiene válida en los mercados objetivo de SmartPanels (Uruguay y Chile).

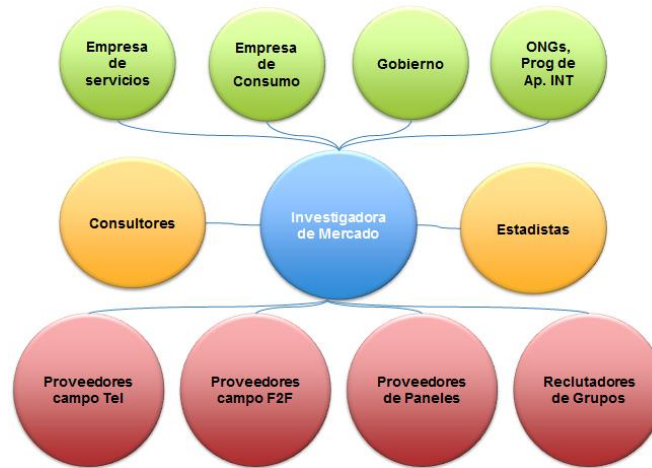
Los métodos cuantitativos se pueden concentrar en cinco grandes grupos: cara a cara, postal, telefónico, online y mobile. A continuación se muestra un gráfico donde se comparan los distintos métodos (OnePointGlobal, 2013), pudiéndose apreciar la superioridad de la metodología mobile en la mayoría de los atributos evaluados:



La industria de las investigadoras de mercado registró una facturación a nivel mundial de más de 39.000 millones de dólares en 2012 según el informe de ESOMAR (ESOMAR, 2013). América Latina representa 1.900 millones de facturación, pero es la región con mayor crecimiento con un 5.6%.

1.3 Cadena de Valor

El siguiente diagrama muestra el ecosistema de la industria:



Los clientes finales de las investigadoras de mercado son empresas que buscan entender determinada situación utilizando un proceso analítico y estadísticamente válido, con el objetivo final de poder tomar decisiones, definir estrategias, diseñar productos, etc. Estas empresas pueden ser empresas masivas de consumo o servicios, partidos políticos, organismos estatales, organizaciones académicas, organizaciones no gubernamentales, etc.

Las empresas de investigación de mercado proveen antropólogos y sociólogos encargados de entender cómo el comportamiento humano se relaciona con las necesidades del negocio y cuáles son los motivos detrás de los comportamientos. También cuentan con psicólogos, que se encargan de encontrar la forma de preguntar y contestar preguntas del negocio, presentadores con habilidades de comunicación y conocimiento del negocio y consultores estratégicos para orientar acciones en base a los resultados de la investigación.

A su vez, las investigadoras de mercado contratan -para proyectos particulares- consultores externos, especialistas en dominios particulares, y estadistas para la definición de muestras complejas.

Según la metodología definida con el cliente final, la investigadora de mercado releva la información con encuestadores telefónicos, con encuestadores en calle, mediante mails, focus groups o paneles de mercado. Esta actividad también es denominada trabajo de campo. SmartPanels es una solución que se sitúa en este eslabón (relevamiento de información), generando materia prima de calidad para el posterior análisis de las investigadoras de mercado, apalancándose en la innovación tecnológica de smartphones y tablets, y la adopción masiva de estos productos. Complementa las actividades del analista de datos, los consultores y estadísticos, brindando mecanismos para facilitar la obtención y presentación de la información deseada, pero estos roles seguirán teniendo un papel fundamental en el valor agregado que se le da al cliente.

1.4 Actores de la industria

Las principales empresas investigadoras de mercado en Uruguay son: Equipos Mori, Cifra, Factum y Grupo Radar. En Chile, existe fuerte presencia de empresas multinacionales como Nielsen, GFK e Ipsos. Otras empresas que se destacan son: Critería, Kronos y Lado Humano. Para ver la lista completa de empresas de investigación de mercado en Uruguay y Chile ver Anexo [6.11 Empresas de Investigación de Mercado](#).

Actualmente hay empresas que brindan soluciones similares a la propuesta por SmartPanels, aunque ninguna ha ingresado con fuerza en los mercados seleccionados. Las principales empresas competidoras son: Research Now, OnePointGlobal e iTracks. En el Anexo [6.7 Principales competidores](#) se describen y comparan las distintas empresas.

Las empresas encuestadoras, encargadas de hacer encuestas telefónicas, cara a cara, etc., es otro de los grupos de actores clave de la industria. SmartPanels es un sustituto tecnológico del servicio que ofrecen estas empresas, y pretende tomar parte de este mercado ofreciendo una solución con ventajas cualitativas y económicas frente a las soluciones ya establecidas.

1.5 Mercado

El mercado objetivo abarca las empresas investigadoras de mercado en Uruguay y Chile. En Uruguay existen 12 empresas que se dedican a la investigación de mercado, totalizando una facturación anual de 14 millones de dólares. En Chile, el número de empresas supera las 20, con una facturación de 109 millones de dólares y cuenta con la presencia de cuatro de las compañías más grandes del mundo (Nielsen, Kantar, GFK e IPSOS).

Uno de los socios de SmartPanels trabaja actualmente en una de las empresas líderes del mercado, Equipos Mori, que representa el 23% de la facturación del sector. Este vínculo ha permitido obtener información valiosa del mercado, asegurar el primer cliente de la plataforma, y facilitar la adopción futura de la herramienta en base a la red de contactos y a la importancia de la referencia inicial.

1.5.1 Análisis de mercado potencial, mercado objetivo y mercado a captar en Uruguay

En Uruguay la facturación total de las empresas investigadoras de mercado es de 14 millones de dólares. Según el informe de ESOMAR (ESOMAR, 2013), el mercado destinado a estudios cuantitativos (donde se incluyen los paneles) es el 77% del total. De estos, los proyectos en los cuales sería factible hacer un panel de mercados son el 20%: 2,16 millones de dólares. Este es el mercado objetivo de SmartPanels. Hoy en día, la información para estos proyectos es relevada a través de métodos tradicionales (encuestas telefónicas o personales, paneles tradicionales, etc.).

En base a la capacidad de penetración en el mercado, y al sondeo realizado con las distintas empresas locales se estima que será factible captar el 30% del mercado objetivo. Esto significa una facturación (por parte de las investigadoras de mercado) de USD 647.000.

De esta facturación, las empresas investigadoras de mercado uruguayas destinan en promedio el 35% (USD 226.000) para cubrir costos de relevamiento de información, que está principalmente asociado al personal que lleva a cabo las encuestas. Los ingresos por USD 226.000 se podrían lograr si SmartPanels cobrara USD 17 por encuesta. Dado que uno de los componentes de la propuesta de

valor es el menor costo en comparación con los métodos tradicionales, el precio propuesto por SmartPanels al quinto año será de USD 14, por lo que la facturación meta prevista para este año será de USD 151.800. Vale destacar que dada la relación de socio estratégico que se tiene con Equipos Mori, el precio por encuesta para dicha empresa será de 6 dólares durante los primeros 5 años de operativa. Por detalles ver [4.3 Fundamentos de la proyección de ingresos](#).

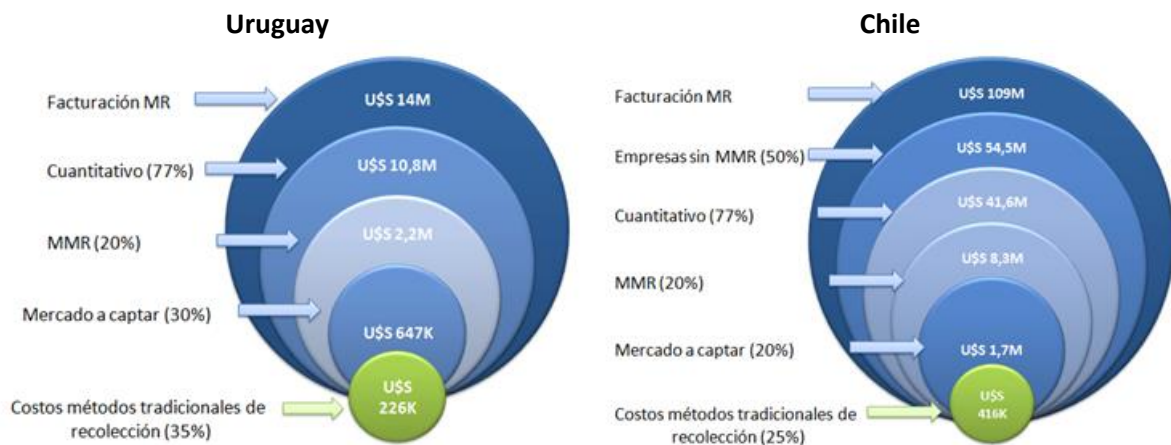
1.5.2 Análisis de mercado potencial, mercado objetivo y mercado a captar en Chile

El mercado de investigaciones de mercado de Chile tiene una facturación anual de 109 millones de dólares. Sin embargo, a diferencia de Uruguay, Chile tiene empresas de investigación multinacionales que ya disponen soluciones de MMR (Mobile Market Research) corporativas. Por tanto, dichas empresas no se encuentran dentro del mercado objetivo definido inicialmente.

Según el informe de ESOMAR del año 2013 (ESOMAR, 2013), las cuatro empresas globales con presencia en Chile acumulan el 34% de la facturación mundial de investigación. Al no disponer de datos concretos de la cuota de mercado de estas empresas en Chile, se plantea un escenario pesimista, donde se le asigna un 50% de la facturación, lo que reduce la facturación del mercado potencial a 54 millones de dólares.

Aplicando el mismo razonamiento que se realizó para Uruguay, pero siendo más conservadores con relación al mercado a captar (20% en lugar del 30%), y considerando que en Chile son menores los costos de relevamiento (25% de cada encuesta realizada), se llega a un mercado meta que podría reportar ingresos por hasta 354.200 dólares. El precio de venta (por encuesta realizada), será el mismo tanto en Uruguay como en Chile. Por más detalles, ver Anexo [6.15 Modelo Económico](#).

El siguiente diagrama ilustra lo mencionado:



En Uruguay se dispone de un cliente inicial. Para el mercado chileno existen clientes potenciales identificados, y se contactó a Karen Thal, gerente general de la empresa Cadem¹, quién demostró gran interés en la plataforma, manifestando que su empresa estaría ávida de utilizarla.

¹ www.cadem.cl

Por otro lado, a partir del tercer año de operativa, se realizará una importante inversión en presencia en eventos internacionales para ampliar la red de contactos y difundir la propuesta de SmartPanels. Por más detalles ver Gastos de Marketing en [6.15 Modelo Económico](#).

1.6 Comportamiento del cliente

En los países desarrollados el uso de tecnologías web y mobile en la investigación de mercados es moneda corriente. En Latinoamérica la principal competencia de este tipo de soluciones son las alternativas tradicionales de investigación de mercado como encuestas, focus groups y entrevistas presenciales o telefónicas. Es decir que el principal competidor a considerar es el “hábito” de los clientes de las investigadoras de mercado al uso de metodologías tradicionales. Durante años fue prácticamente la única oferta disponible y, por tanto, el tipo de servicio al que el cliente se habituó. Esto representa por un lado una oportunidad, porque existe un gran porcentaje del mercado potencial por capturar, pero también un desafío, ya que requiere concientizar a los clientes de los beneficios de las herramientas.

Algunas investigadoras de mercado han manifestado en entrevistas que existe buena disposición para el uso de tecnologías para el relevamiento y procesamiento de la información, pero indican que el cliente aún no percibe el valor que el uso de estas tecnologías le puede aportar a los resultados finales. En [1.10 Estrategias para mitigar las amenazas](#) se plantean algunos mecanismos para acelerar la adopción de MMR en estos mercados.

Un aspecto importante en investigaciones cuantitativas es la representatividad de la muestra. SmartPanels se enfoca principalmente en investigaciones cuantitativas a través de paneles de mercado, donde ya se definen criterios estadísticos con el fin de maximizar la representatividad de la muestra. Si bien el uso de smartphones está mayormente concentrado en los NSE altos, la representatividad de la muestra de todos los niveles socioeconómicos (así como otras variables de análisis) se logra mediante el uso de ponderadores. Por más detalles ver Anexo [6.10 Representatividad de la muestra de usuarios con Smartphones](#).

1.7 Análisis de la intensidad competitiva

Si bien hay empresas internacionales que ya ofrecen un servicio similar al propuesto por SmartPanels, ninguna ha logrado brindar servicios en Uruguay.

En el caso de Chile, existen soluciones de MMR pero éstas son desarrollos internos usados por multinacionales que acceden a la plataforma provista por la casa matriz. El resto de las empresas (que componen un 50% de la facturación) no tienen soluciones de MMR, según la investigación realizada.

Existen varios competidores importantes a nivel global pero éstos aún no tienen una fuerte presencia en la región. Algunos de los competidores, como ResearchNow, tienen una oferta completa de servicios, mientras que otros se focalizan en aspectos específicos, como la posibilidad de hacer encuestas (QualBoard), estudios de comportamiento a través del tracking de actividades (Over the shoulder), recolección pasiva de datos (Courious analytics), etc.

Existen en el mundo algunas empresas que proponen una solución similar a la de SmartPanels, ofreciendo la tecnología de MMR a las investigadoras de mercado y empresas de consumo. La totalidad de las empresas investigadas provienen de USA o Europa, y son muy pocas las que tienen presencia en LATAM. Si bien el servicio puede ser contratado desde LATAM, el soporte ofrecido y la flexibilidad son limitados.

Otras organizaciones tienen paneles de mercado formados y los ofrecen para realizar estudios. Sin embargo, las categorías de los paneles son escasas y hay poca flexibilidad en solicitar modificaciones al panel.

Ver Anexo [6.4 Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter](#) para ver en detalle el análisis de Porter para Uruguay y Chile. En el Anexo [6.7 Principales competidores](#) se brinda mayor detalle sobre la competencia que enfrenta SmartPanels y cómo se posiciona frente a otras soluciones.

1.8 Ventajas competitivas

Smartpanels planea posicionarse en el mercado con las siguientes ventajas competitivas:

Venta consultiva: El proceso de venta de estas tecnologías (herramientas innovadoras para relevar información de consumidores) presenta un desafío. La venta en sí (considerando la venta como el derecho a usar la herramienta) depende de que esta herramienta se vaya a utilizar para un estudio en particular, y es una decisión que por lo general se toma en conjunto entre la investigadora de mercado y los clientes de ésta. Se trata de un proceso de venta en dos fases: la primera consiste en vender la herramienta a la investigadora de mercado, y la segunda en convencer a los clientes de la investigadora de mercado que opten por este tipo de herramientas a la hora de realizar sus estudios.

Se considera que la baja penetración en el mercado de América Latina por parte de competidores internacionales se debe, en parte, a que éstos sólo concentran sus actividades de venta en la interacción con las investigadoras de mercado (y no en la que éstas tienen con sus propios clientes, y en donde se negocia efectivamente el uso de la herramienta).

SmartPanels hará foco en este proceso de venta, acompañando a las investigadoras de mercado en el proceso de definición de instrumentos a utilizar para sus clientes, con el objetivo de transmitir la propuesta de valor de SmartPanels como herramienta de relevamiento de información y así mejorar las ventas.

En la sección [3.5 Venta](#) se describe en mayor profundidad la estrategia operativa y los costos asociados a mantener esta ventaja competitiva.

Flexibilidad: Una de las características de la industria de investigación de mercado es que los estudios que se realizan son muy variados (metodologías utilizadas, entornos, dinámicas de cada encuesta, etc.). Una limitante de las empresas competidoras es que el producto/servicio que comercializan se encuentra bastante estandarizado, sin capacidad de cubrir necesidades específicas de cada estudio de la investigadora de mercado.

SmartPanels diseñará la herramienta como una plataforma estándar, pero con la capacidad de adherir para los proyectos que lo requieran, funcionalidades o formas de trabajo particulares. Se asignarán horas de consultoría a los proyectos, a efectos de maximizar la productividad de la solución, pero también para llevar a cabo adaptaciones de acuerdo a las necesidades del cliente.

La estructura de la empresa y su tamaño inicial le permitirán tener una flexibilidad que los grandes competidores carecen. Flexibilidad al momento del licenciamiento, propiedad de la información, etc. Por ejemplo se podría utilizar licenciamiento ilimitado para poder competir en precios y hacer otras acciones en las que los grandes competidores están muy limitados, para lograr ventajas competitivas.

Innovación funcional: Un factor neurálgico en la industria de investigación de mercado es la cantidad y riqueza de la información relevada (ya que cuanto mayor sean éstas, más insumos se tendrán para realizar un análisis de valor).

Para satisfacer esta necesidad de mejor forma que sus competidores, SmartPanels se propone definir una estrategia de innovación constante, definiendo formalmente un área de I+D. Esto permitirá estar a la par con las nuevas tecnologías (nuevos dispositivos) que aparezca al mercado y sean potenciales recolectores de información, incorporándolos a la plataforma de manera que sean un origen más de datos de los miembros del panel.

1.9 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- Industria de MMR en crecimiento en la región.
- Adopción incipiente de MMR en la región, lo que permite ofrecer la solución en un mercado poco saturado creando barreras de entrada para soluciones que ingresen en el mainstream.
- Creciente innovación tecnológica en potenciales mecanismos de recolección de información (cámara, micrófono, GPS, podómetro, etc.) conectados o no a un smartphone.
- Mayor uso de dispositivos, de internet, y de sensores de captura de información, lo que permite relevar más información y de mayor calidad.
- Lanzamiento de la plataforma en año electoral de Uruguay, dónde habrá un pico de demanda y se presenta como momento ideal para que las investigadoras comiencen a utilizar MMR.

Amenazas

- Desarrollo de solución propia de MMR por parte de las empresas investigadoras de mercado.
- Adopción muy lenta de MMR que impacte de forma significativa en las finanzas de la empresa.
- Adopción muy rápida de MMR, que fuerce a comercializar la plataforma en mercados saturados.

1.10 Estrategias para mitigar las amenazas

Desarrollo de solución propia de MMR por parte de las empresas investigadoras de mercado

Esta posibilidad existe, y de hecho varias de las empresas grandes de investigación han desarrollado su propia plataforma, pero los siguientes factores disminuyen el riesgo de que se transforme en la norma:

- **Foco:** El foco de la investigadora de mercado no es la tecnología, la I+D, ni el desarrollo de plataformas de recolección de datos, sino la traducción de las necesidades del cliente a preguntas adecuadas para los usuarios finales, y el procesamiento de la información recogida para brindar insights. Incluso si la empresa tercerizara el desarrollo de la plataforma no hay que perder de vista que ésta requiere de una actualización, investigación y desarrollo permanente que permita usar las tecnologías idóneas a cada caso.
- **Costo:** El costo de desarrollo, mantenimiento y operación de la plataforma no es sostenible para una pyme. La ventaja de ofrecer una única solución para múltiples empresas es que este costo se distribuye entre varios clientes.

Adopción muy lenta de MMR que impacte de forma significativa en las finanzas de la empresa

En un análisis primario de la industria se detectó que existe poca demanda por tecnologías de MMR, principalmente porque los clientes finales continúan utilizando los servicios tradicionales.

Parte de la estrategia de penetración en los mercados consiste en hacer una venta consultiva en dos niveles que por un lado implica una relación estrecha con las investigadoras de mercado y por otro una evangelización conjunta de los clientes finales. El objetivo de esta evangelización es acelerar la adopción de MMR y capturar un mercado todavía virgen, creando barreras de entrada para nuevos competidores. Cuanta más rica sea la capacidad de la herramienta de analizar tendencias y cambio en los patrones de comportamiento en base a la información pasada, mayor será el costo de cambio.

De acuerdo al análisis realizado, la solución propuesta por SmartPanels tendría un costo inferior y una serie de ventajas sustanciales respecto a los métodos tradicionales. Se espera que el ahorro de costos y la mayor eficacia y eficiencia en la recolección y procesamiento de la información impulsen la implementación de la solución en las investigadoras de mercado y motive a las investigadoras de mercado a ofrecer esta solución a sus clientes.

En caso que la adopción sea más lenta de lo previsto, se podrán implementar estrategias comerciales que impliquen licencias temporales, descuentos importantes a los primeros clientes, etc.

Adopción muy rápida de MMR, que impida desarrollar y comercializar la plataforma a tiempo para evitar ingresar en mercados saturados

Este riesgo es mayor para la internacionalización en el mercado chileno, por cómo está planificado el crecimiento de la empresa. Se monitoreará de forma remota y a través de contactos la presencia de soluciones de MMR en el mercado y se podrá alterar el calendario de expansión en base al avance de la competencia y al éxito de la solución en el mercado uruguayo.

2 Modelo de negocios

2.1 Segmento(s) de mercado objetivo

Como se describió en el capítulo uno, el segmento de mercado objetivo son las empresas investigadoras de mercado de Uruguay y posteriormente de Chile. Existen determinados estudios (proyectos) que las investigadoras de mercado realizan que son plausibles a utilizar paneles de mercados móviles (solución ofrecida por SmartPanels) como herramienta para relevar la información. Según informes de ESOMAR (ESOMAR, 2013) y la opinión de los expertos, esto comprende el 20% del trabajo que realizan las investigadoras.

2.2 Internacionalización

La internacionalización es fundamental para el crecimiento de la empresa, ya que el mercado doméstico es bastante limitado. Teniendo en cuenta que el costo del desarrollo del producto es alto y el costo marginal es relativamente menor, es necesario amortizar el costo de la plataforma entre varios clientes para tener una empresa competitiva y alcanzar la rentabilidad deseada.

Dado que las proyecciones financieras indican que el mercado uruguayo no sería suficiente para tener una empresa rentable, se definieron los criterios para la selección de un nuevo mercado y, luego de un análisis, se seleccionó el mercado chileno.

Alguno de los factores que fueron determinantes para la selección del mercado chileno fueron:

- Proximidad geográfica y cultural
- Estado de la economía y mercado potencial para soluciones MMR
- Calidad de la infraestructura y perspectivas de penetración de smartphones
- Facilidad para hacer negocios y aspectos tributarios
- Fuerza de la red de contactos

Para más detalles ver Anexo [6.5 Análisis del macroentorno PESTEL](#) y Anexo [6.9 Criterios de selección de mercados y evaluación del mercado chileno](#).

2.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor de SmartPanels es brindar el acceso a una plataforma que permita realizar paneles de mercado utilizando tablets y smartphones como dispositivos para relevar la información de los miembros del panel.

Los paneles de mercado son una técnica de investigación de mercado (mayoritariamente para fines cuantitativos) que permite reunir a un grupo de personas y, a cambio de algún incentivo, solicitar que por ejemplo respondan encuestas, envíen información de determinada actividad que realicen en el día, etc. La gestión del panel (reclutar, mantener e interactuar con los miembros) estará a cargo de las investigadoras de mercado. La información recogida a través de la plataforma tendrá las siguientes características:

- **Rápida:** Uno de los inconvenientes de los métodos tradicionales para relevar información es el tiempo que se demora entre hacer la encuesta y obtener la información procesada (principalmente en los casos de encuesta cara/cara, o cualquier otra basada en un soporte no informatizado). Con Smartpanels la información es procesada en el momento que se genera, sin tener que esperar por encuestadores que la releven.
- **Oportuna:** SmartPanels permite obtener información sobre determinados hechos, en el mismo momento que estos hechos se suceden. Por ejemplo información sobre el tramo recorrido por una persona, información sobre los productos consumidos, información sobre ciertos hábitos comportamentales, etc. En el caso del método tradicional, esto se releva bajo esquemas de recordación (se le pregunta al encuestado que recuerde); deteriorando la calidad de la información.
- **Rica:** Los sensores existentes en las tablets y smartphones, así como en dispositivos periféricos que se pueden conectar a éstos son fuentes de muchísima información (por lo general subutilizada). SmartPanels obtendrá información de GPS, cámara, dispositivos externos (FitBit, TellSpec, etc.) permitiendo generar información más rica que la generada por respuesta textuales a preguntas.
- **Económica:** SmartPanels no necesita de encuestadores que releven la información (la información es autoadministrada). Los costos asociados a la contratación de encuestadores son los costos de mayor peso en las actividades de relevamiento de información.

Estas características son muy valoradas por las investigadoras de mercado al momento de buscar instrumentos que les permitan obtener información, que es la materia prima para realizar los análisis/investigaciones en cuestión.

Algunas de las funcionalidades disponibles en la solución serán: envío de encuestas a paneles, solicitar que se envíen fotos/videos (para estudios etnográficos), solicitar que un encuestado realice una acción dependiendo de su ubicación/hora del día, realizar A/B testing de publicidad, monitoreo de actividad física y obtener tracking del recorrido de los miembros del panel.

2.4 Canales de distribución

La plataforma funcionará en modalidad de Software as a Service utilizando servicios de Amazon AWS. El cliente tendrá acceso a un portal desde donde podrá gestionar los distintos tipos de estudios de investigación móvil, los usuarios de los paneles, y analizar de los datos relevados en los estudios.

Los miembros del panel podrán descargar la aplicación para el dispositivo móvil desde un appstore privado (Partnerpedia) que será gestionado por la empresa investigadora. La aplicación se utilizará para enviar y recibir información de los integrantes del panel (tanto de forma activa como pasiva).

El producto será concebido con la usabilidad y la autonomía del cliente en mente, para acelerar la adopción y minimizar el soporte posventa. El servicio posventa que se requiera se hará mayoritariamente de forma remota mediante todas las herramientas disponibles como: llamadas telefónicas, chat, videollamadas, google helpouts, etc.

2.5 Relación con los clientes

Se gestionará la relación con los clientes en tres fases:

Obtener clientes: La venta será directa a empresas de investigación de mercado locales. Uno de los socios de SmartPanels trabaja actualmente en Equipos Mori, empresa de investigación de mercado con 37 años en el mercado que factura el 23% de la facturación total del país. Este vínculo ha permitido generar una comprensión cabal del mercado, garantizar la adopción inicial de la herramienta, y facilitar la implementación de proyectos en el mercado local y el chileno (por más detalles sobre la estrategia de la internacionalización consultar [3.5.1 Estructura para la internacionalización](#)). La cantidad de clientes potenciales no es muy significativo (12 empresas en Uruguay y algo más de 20 en Chile), por tanto, se podrán contactar y realizar la propuesta sin que esto implique un excesivo esfuerzo de comercialización.

La obtención de clientes se apoya en un proceso de venta consultivo en dos fases: la primera enfocada a la investigadora de mercado, y la segunda con foco en los clientes de éstas, que son los que deciden (conjuntamente con la investigadora de mercado) qué herramientas utilizar a la hora de realizar sus estudios. Se ofrecerá a las investigadoras asistir a las reuniones con sus clientes para destacar las ventajas que ofrece el MMR y evacuar posibles dudas, considerando que es una nueva modalidad de recolección de información.

Mantener clientes: Se mantendrá activo el proceso consultivo de venta, acompañando a las investigadoras de mercado en el proceso que lleva a cabo con sus clientes, al definir los instrumentos a utilizar en las investigaciones.

Se contará con un área de I+D con el objetivo de crear nuevas formas de obtener información a través de los smartphones/tablets y futuros dispositivos; brindándole a las investigadoras nuevas posibilidades de generar valor.

Incrementar la cartera de clientes: Se realizará un proceso de captación de clientes de manera activa. Los potenciales clientes ya se encuentran identificados.

Una vez realizado un contacto con todos los potenciales clientes, el área comercial llevará a cabo actividades de difusión de MMR frente a posibles empresas cliente de las investigadoras de mercado (empresas de consumo, de servicio, partidos políticos, etc.) de forma de generar demanda hacia las investigadoras.

2.6 Modelo de ingresos

Los ingresos serán ser por diferentes conceptos:

- **Por encuesta realizada:** como encuesta se entiende a cada unidad de análisis que se toma del panel realizada por uno de sus miembros para un estudio dado. Esta puede adquirir la

forma de un conjunto de preguntas tipo texto, la solicitud de una acción: tomar una foto, grabar un video, etc.

- **Servicios:** bajo la forma de tiempo y materiales opcional por concepto de capacitación, consultoría de implementación de funcionalidades particulares, y soporte técnico.

2.7 Recursos clave para la propuesta de valor

Algunos de los recursos clave identificados son:

- **Plataforma:** Una plataforma confiable, innovadora, adaptable a distintas necesidades de clientes y fácil de utilizar es uno de los recursos más importante del proyecto.
- **RRHH:** Los directores cuentan con conocimiento del negocio y de la tecnología para llevar a cabo las actividades clave:
 - Comercialización, venta consultiva en dos fases, obtención y gestión de clientes.
 - Mantenimiento de la plataforma y actividades de I+D.
- **Referencia del sector:** Marcos Aguiar, como director de Equipos Mori Consultores, proveerá el conocimiento profundo del dominio para conformar la propuesta de valor. A su vez facilita la red de contactos para agilizar la penetración de la solución, y oficia de primer cliente, lo que legitima la plataforma para futuros clientes.

2.8 Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor

Las principales actividades para la generación de valor consisten en:

- Desarrollar la plataforma para la recolección y el procesamiento de la información, y la aplicación que residirá en el dispositivo móvil y obtendrá la información de los distintos sensores.
 - El desarrollo inicial de la plataforma es la única actividad clave que se tercerizará, con el objetivo de acelerar el ingreso al mercado. Culminada esta etapa se hará la transferencia del software y del conocimiento asociado a recursos internos de SmartPanels, quienes serán los encargados del mantenimiento de la plataforma a partir de ese momento.
- Mantener las actividades de I+D de manera activa para continuar generando formas innovadoras de obtener información, a través de los dispositivos móviles.
 - En los primeros dos años, las actividades de mantenimiento de la plataforma e I+D serán realizadas por los directores de SmartPanels. A partir del tercer año, se contratará una persona para llevar a cabo estas actividades. Este empleado será capacitado continuamente para asegurar que SmartPanels se encuentren a la vanguardia de la innovación de la captura de información con dispositivos móviles. Por más detalles de dichos costos, consultar “Gastos generales” en [6.15 Modelo Económico](#).
- Establecer un proceso de comercialización que muestre las ventajas del MMR, las posibilidades que esto abre para las investigadoras y las impulse a comenzar a utilizar SmartPanels.
- Desarrollar un plan de capacitación y soporte eficiente que permita atender la demanda de clientes no necesariamente habituados al uso de tecnología.

2.9 Socios clave para el modelo de negocios

Los principales socios y proveedores son:

- Equipos Mori Consultores: La alianza con Equipos aportará el expertise de dominio para el desarrollo de la solución (desde el punto de vista de la metodología de investigación) y la red de contactos para generar nuevas ventas.
- Empresa encargada de desarrollar la plataforma.
- Proveedor de cloud: La aplicación correrá como SaaS, y se utilizarán los servicios de Amazon AWS.

2.10 Estructura de costos

Los principales costos estarán dados por:

- **Desarrollo de la plataforma:** se incurre al inicio del proyecto y es tercerizado a una empresa de desarrollo de software. A su vez existen costos de mantenimiento de la plataforma, pero estos costos están asociados al personal de SmartPanels que mantiene la solución.
- **Infraestructura Cloud:** la plataforma se ejecutará utilizando el servicio de Cloud de Amazon. Habrá un componente de costo fijo y otro variable, dependiendo del tráfico que la herramienta genere y el almacenamiento que requiera.
- **Infraestructura operativa:** arrendamiento de locales para las oficinas y gastos generales.
- **Comercialización:** publicidad, presencia en eventos, viajes, demos, presentaciones, proceso de venta consultiva, etc.
- **Remuneraciones de personal:** salarios de los directores, desarrollador y ejecutivo de ventas.
- **Servicios Profesionales:** estudio de abogados, contadores y escribanos.

2.11 Fortalezas y debilidades

Fortalezas

- Alianza generada con Equipos Mori Consultores, empresa de investigación de mercado con mayor participación del mercado en Uruguay.
- Conocimiento técnico necesario para el desarrollo de la plataforma y de la captura de información de los distintos dispositivos.
- Conocimiento de dominio de la investigación de mercado.
- Networking local.
- Integrantes con conocimientos de gestión de empresas tecnológicas, emprendedurismo e innovación.

Debilidades

- Recursos financieros limitados.
- Integrantes sin historial de emprendimientos.
- Escaso networking internacional.

3 Implementación del modelo

3.1 Grupo conductor de la implementación

El grupo encargado de la implementación estará liderado por los socios de la empresa. Los directores cuentan con perfiles complementarios que abarcan tanto el área comercial, operativa y técnica. Cuentan con un entendimiento profundo del cliente y de la problemática del negocio, experiencia en manejo de proyectos, desarrollo de soluciones de software complejas y escalables, y aplicaciones en entornos mobile y cloud.

Por detalles sobre el currículum vitae de los socios se adjunta una breve reseña en Anexo [6.8 Integrantes del grupo implementador](#).

3.2 Contratación del personal

Roles bajo contratación de servicios profesionales

- **Contador:** Seguimiento de la contabilidad de la empresa, consultas contables y auditoría de los informes financieros.
- **Abogado:** Asesoramiento legal, redacción de contratos con clientes y proveedores.
- **Escribano:** Generación de certificados varios.

Roles en modalidad de full time

- **Directores**
 - Germán Araujo: Gestión Comercial y Marketing en Uruguay. También será responsable de I+D (Investigación y Desarrollo).
 - Marcos Bacelo: Gestión Comercial en Uruguay el primer año. A partir del segundo año, se desempeñará en Chile. También será responsable de I+D (Investigación y Desarrollo).
 - Rafael Mendez: Responsable de Operaciones y Finanzas. En el primer año, trabajará en modalidad part-time, por lo que percibirá la mitad del salario.
- **Desarrollador:** Mantenimiento, evolutivo de la plataforma e I+D. Contratación prevista a partir del tercer año. Por detalles consultar Anexo [6.15 Modelo Económico](#).
- **Ejecutivos de Ventas:** Venta consultiva, captación de clientes, acompañamiento a las investigadoras de mercado en la segunda fase del proceso de venta. Contratación prevista a partir del cuarto año. Por detalles consultar Anexo [6.15 Modelo Económico](#).

Por detalles sobre la creación de la empresa y la modalidad de contratación, ver Anexo [6.12 Creación de la empresa y contratación de personal](#).

3.3 Diseño y construcción de la plataforma

El desarrollo de la plataforma será tercerizado, mientras que el diseño se realizará en conjunto entre los directores de la empresa, utilizando la técnica de “design-thinking” para garantizar una adopción óptima por parte del usuario final. La metodología de trabajo con el proveedor subcontratado será bajo metodologías ágiles de iteraciones quincenales. La lista preliminar de proveedores es: inMind , Xionna software, ASAP Uruguay, DOITS, moove-it, ISA.

El desarrollo de la plataforma se estima que tomará 3 meses tendrá un costo aproximado de USD 35.000.

3.3.1 Descripción de la solución

La plataforma consistirá de una aplicación mobile, un sitio de administración web y un backend alojado en la nube como se muestra en el siguiente diagrama:



La aplicación mobile será el instrumento por el cual los miembros del panel proveerán información, principalmente a través de encuestas. Las preguntas podrán ser formuladas usando información textual, imágenes, video, audio, preguntas de múltiple opción, mapas, etc. A su vez las respuestas podrán ser de tipo texto, imágenes o video, audio, ubicación, código de barras, etc. La aplicación tendrá también algunas funcionalidades avanzadas, como la posibilidad de grabar un video con la cámara frontal mientras se presentan imágenes o videos, grabar el recorrido mediante GPS, recibir encuestas en base a la ubicación, etc.

El sitio de administración será utilizado por la investigadora de mercado para administrar las preguntas y la información recolectada. El sitio permitirá la creación de encuestas, ver el avance de los estudios, definir ubicaciones de interés y encuestas que se disparen por proximidad en esos lugares, gestionar integrantes de paneles, solicitar información a demanda, etc. También proveerá un módulo de estadísticas, con gráficas y filtros que permitan evaluar la información recolectada por la aplicación.

Por detalles de las características de la plataforma ver Anexo [6.6 Requerimientos de la plataforma de mobile market research.](#)

3.4 Generación sustentable de innovación

Una de las actividades clave dentro del plan de negocios de SmartPanels es la innovación en el descubrimiento de maneras de relevar información a través de nuevos dispositivos/sensores. Para ellos se plantea formalizar las actividades de I+D, estableciendo lineamientos y objetivos semestrales a ser cumplidos enfocados a los siguientes temas:

- Compatibilidad con nuevos dispositivos (smatphones/tablets).
- Identificación de dispositivos externos capaces de proveer información (Google Glass, Fitbit, Jabwone, etc.).

- Identificación de tecnologías para la presentación y análisis de datos (en el portal dirigido a las investigadoras de mercado).

3.5 Venta

El proceso de venta será responsabilidad de los directores de la empresa durante los primeros tres años, se contratará a un ejecutivo de ventas en Chile a partir del cuarto año. El proceso de ventas será consultivo y se compondrá de dos fases:

Comunicación de la propuesta de valor hacia las investigadoras de mercado: Se mostrarán las potencialidades del panel móvil como herramienta de relevamiento de información, sus posibles usos, y la reducción de costos y otros beneficios diferenciales frente a los métodos tradicionales de relevamiento de datos.

Trabajo de definición de instrumentos con los clientes de la investigadora de mercado: Se trabajará junto con la investigadora de mercado y sus clientes para identificar de qué manera se puede explotar los beneficios de la plataforma para los distintos estudios.

En Uruguay se dispone de una fuerte red de contactos que facilitará el proceso de comercialización. En Chile ya existen clientes que han demostrado interés en la plataforma, pero de cualquier forma se deberán intensificar los esfuerzos comerciales. Se han identificado 20 investigadoras chilenas como potenciales clientes.

El plan de acciones comerciales incluye: la investigación de las necesidades de estas investigadoras, la comunicación de la propuesta de valor, la visita conjunta a clientes de estas investigadoras para explicarle las ventajas de la plataforma y escoger las herramientas adecuadas, implementación de pilotos, eventos de networking y marketing, etc.

Para mantener los costos bajo control, y maximizar la eficiencia de las acciones comerciales, se acotarán las visitas a clientes finales y las acciones de marketing a aquellos clientes de las investigadoras que representen el mayor peso en la facturación (utilizando la regla 80-20 de Pareto o una aproximación similar) para poder ofrecer el servicio diferencial que forma parte de la propuesta de valor.

Se estima que el despliegue de las acciones comerciales para estas 20 empresas tome un año, y en este primer año se concreten proyectos relativamente pequeños con un 25% de estas empresas. Sin embargo, se espera que tanto el monto de los proyectos como la cantidad de clientes aumente a medida que se aprecie el valor de la plataforma y se presenten casos de éxito del mercado Chileno. Además del director que estará establecido en Chile, el costo de esta estrategia está compuesto fundamentalmente por: viajes comerciales, participación en ferias internacionales, y un ejecutivo de ventas a partir del año cuatro. Por más detalles, ver "Gastos de Marketing" en [6.15 Modelo Económico](#).

3.5.1 Estructura para la internacionalización

La naturaleza de la solución planteada no requiere de presencia de soporte técnico en Chile, ni de desarrollo/I+D; por lo que el equipo de trabajo en Chile se compondrá específicamente de la fuerza

comercial. El proceso de venta es crítico en este tipo de herramientas, ya que se trata de una venta consultiva en dos fases.

La estrategia de SmartPanels consistirá en hacer foco en el proceso de ventas, acompañando a las investigadoras de mercado en el proceso que estas llevan a cabo con sus clientes, de definición de instrumentos (herramientas) a utilizar en el proyecto. Se piensa ofrecer un servicio diferencial, hacer un ingreso rápido al mercado que permita mitigar el impacto de ingreso de nuevos competidores, y establecer relaciones de largo plazo en una modalidad de socio de negocios, que permita la generación recurrente de oportunidades.

Se plantea mantener los headquarters en Uruguay y destinar a uno de los directores para generar negocios en Chile, primero con viajes semanales, para pasar en poco tiempo a residencia definitiva. A medida que avance la demanda está prevista la incorporación de un recurso adicional para dar apoyo comercial, capacitación, etc.

Para compensar la falta de experiencia del country manager designado a Chile se harán workshops de internacionalización y se mantendrán contactos con la CUTI y empresas uruguayas que ya han realizado la internacionalización en dicho país, como Arkano. A su vez se contará con el apoyo de un estudio contable y de abogados para el asesoramiento en aspectos tributarios y legales.

Se utilizarán las relaciones establecidas entre empresas investigadoras de mercado uruguayas y chilenas. Estas se nuclean en cámaras de la industria de cada país: CEISMU para Uruguay (con cuyo presidente se han mantenido varias entrevistas), AIM para Chile, y ARIA que nuclea todas las presentes en América Latina.

La internacionalización requiere enfocar los productos y servicios que se ofrecen. En el caso de SmartPanels se comienza con una propuesta muy enfocada, por lo que se trasladará al exterior la misma propuesta que se ofrece localmente.

3.6 Cómo se superarán las barreras de entrada al segmento

Las barreras de entrada al segmento no son altas, principalmente porque la inversión requerida para ingresar a la industria no es excesiva y, en el caso particular de los mercados objetivo, no hay competidores fuertemente establecidos.

En Uruguay, la alianza con Equipos Mori permitirá el diseño de una solución adaptada a las necesidades del mercado regional, el testing de la solución en un ambiente real y, al ser a su vez el primer cliente, asegurar la sustentabilidad del emprendimiento en los primeros años.

En Chile Equipos Mori no cuenta con presencia, pero hará disponible su red de contactos para facilitar el ingreso al mercado. A su vez ya existen empresas que han demostrado interés en la plataforma y se llevarán a cabo acciones intensas de marketing y ventas a través de un director asignado específicamente a ese mercado.

4 Evaluación del retorno /riesgo

4.1 Inversión inicial

La inversión inicial está compuesta por: la inversión necesaria de activos para la conformación de la empresa, los gastos de apertura (gastos fiscales y administrativos), los gastos del desarrollo de la plataforma (por detalles ver [3.3 Diseño y construcción de la plataforma](#)), y el preventivo para el primer año.

Concepto	Monto (USD)
Inversión en Activos	3.000
Gastos de apertura	3.000
Plataforma	35.000
Preventivo primer año	18.000
Total Inversión Inicial	59.000

4.2 Estructura de financiamiento

Al tratarse de un proyecto innovador de alto riesgo las posibilidades de financiamiento están restringidas a inversiones de riesgo, no disponiendo de alternativas de financiamiento tradicionales como préstamos bancarios.

Se presentará el proyecto a la ANII con el objetivo de obtener USD 25.000 para cubrir gran parte del costo de desarrollo de la plataforma, cubriendo el resto de los gastos con fondos propios de los emprendedores. Se estima que cada uno de los socios deberá desembolsar USD 16.500 durante el primer año del emprendimiento si se otorga el préstamo de la ANII, y USD 24.800 en el caso de que no reciban el préstamo de la ANII, inyección de capital de un inversor ángel, u otro.

Estructura de inversión inicial

Concepto	Monto (USD)
Aportes Propios	34.000
Aportes ANII	25.000
Total Inversión Inicial	59.000

4.3 Fundamentos de la proyección de ingresos

Como se mencionó en la sección [1.5 Mercado](#), SmartPanels comercializará su producto/servicio en Uruguay y Chile. En Uruguay, los 10,78 millones de dólares que se facturan por año de estudios

cuantitativos (77% de los 14 millones de dólares) representan 217 mil encuestas². Esto comprende una facturación (de la empresa investigadora de mercado) por encuesta de 49 dólares en promedio. De estos, el 35% corresponden a costos de relevamiento de campo (lo que les cuesta realizar la encuesta); 17 dólares promedio.

Parte de la propuesta de valor de SmartPanels es ser una alternativa de relevamiento de datos de menor costo (al no involucrar encuestadores), por lo que se fija un precio de USD 14 por encuesta. Este precio conserva relación con los precios propuestos por la competencia (teniendo en cuenta que éstos cobran por interacción -pregunta individual-).

El 30% de participación de mercado que SmartPanels plantea abarcar del 20% de los estudios plausibles a ser realizados con técnicas de paneles de mercado (ver análisis de mercado potencial, mercado objetivo, y mercado a captar en [1.5.1 Análisis de mercado potencial, mercado objetivo y mercado a captar en Uruguay](#) para mayor detalle) representan unas 13 mil encuestas. Para el primer año (como previsión conservadora) se proyectaron 9.000 encuestas (de las cuales 8.000 serían realizadas por Equipos Mori). Para los próximos años se asume un aumento en la participación del mercado (aumentando la cantidad de encuestas).

Para el caso de Chile las proyecciones fueron más previsoras, sabiendo que el techo sigue siendo menor al tamaño del mercado a captar.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
URUGUAY					
Cantidad (Equipos Mori)	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Precio (Equipos Mori)	6	6	6	6	6
Cantidad (otros clientes)	1.000	3.000	4.000	5.000	6.000
Precio (otros clientes)	14	14	14	14	14
Ingreso Encuestas Uruguay	62.000	90.000	104.000	118.000	132.000
Servicios Uruguay					
Consultoría	6.200	9.000	10.400	11.800	13.200
Soporte	3.100	4.500	5.200	5.900	6.600
Total Ingreso Uruguay	71.300	103.500	119.600	135.700	151.800
CHILE					
Cantidad	0	10.000	15.000	18.000	22.000
Precio	0	14	14	14	14
Ingresos Encuestas Chile	0	140.000	210.000	252.000	308.000
Servicios Chile					
Consultoría	0	14.000	21.000	25.200	30.800
Soporte	0	7.000	10.500	12.600	15.400
TOTAL Ingreso Chile	0	161.000	241.500	289.800	354.200

4.3.1 Políticas de pagos y cobros

Los principales egresos serán para pagar los sueldos de los empleados y directores, el proveedor de la plataforma cloud (Amazon AWS), el alquiler del local, gastos generales (luz, agua, teléfono), etc.

² Este número se calcula sabiendo que en Equipos Mori se realizan 50 mil encuestas por año y esta empresa tiene el 23% del mercado.

Los pagos se harán mensualmente, a mes vencido en el caso de sueldos, alquiler y algunos gastos, y a comienzo de mes para la plataforma de cloud, algunos insumos, etc.

El cobro a los clientes se hará a 30 días, pudiendo haber casos donde sea necesario extender este plazo hasta los 90 días.

4.4 Proyección de flujos de ingresos y egresos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ventas en Uruguay	71.300	103.500	119.600	135.700	151.800
Ventas en Chile	0	161.000	241.500	289.800	354.200
Total de ingresos	71.300	264.500	361.100	425.500	506.000
Egresos - Uruguay					
Remuneraciones y Cargas Sociales	60.000	71.100	75.705	79.490	83.465
Gastos de Marketing	2.000	3.550	15.628	16.409	17.229
Gastos Generales	19.760	18.473	27.017	28.192	29.427
Servicios profesionales	5.200	5.460	5.733	6.020	6.321
Egresos - Chile					
Remuneraciones y Cargas Sociales	0	71.100	132.405	214.625	225.357
Gastos de Marketing	0	15.000	15.750	16.538	17.364
Gastos Generales	0	21.635	18.517	19.443	20.415
Servicios profesionales	0	9.600	10.080	10.584	11.113

Si bien se espera que la empresa continúe creciendo luego del quinto año, especialmente en el mercado chileno, para el valor de rescate se toma un modelo de crecimiento cero con una tasa requerida de retorno del 20%, lo que plantea un escenario conservador.

4.5 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN

VAN: USD 170.612

TIR: 82%

La TRR anual (24,78%) se obtuvo mediante la técnica CAPM, se puede ver el detalle del cálculo realizado en Anexo [6.13 Cálculo de TRR mediante CAPM.](#)

4.6 Evaluación del punto de equilibrio

El punto de equilibrio se llega durante el año 3, al facturar USD 361.100 en dicho año.

4.7 Sensibilidad a variables críticas

Para realizar el análisis de variables críticas se utilizó como variable de salida la TIR del proyecto y como variables de entrada los ingresos y egresos por año y por país. Para realizar la simulación se modificaron las variables de entrada +- 10%.

De todas las variables, las cuatro variables que más impactan en la modificación de la TIR son: ventas del año cinco para Chile, sueldos para Chile el año 5, ventas Chile años 3 y 2.

Para ver el detalle del análisis de sensibilidad por cada una de las variables y gráficas de tornado y spider consultar el Anexo [6.14 Análisis de Sensibilidad.](#)

5 Bibliografía

AON. (2012). *Crisis Management Web Analytics*. Accedido el día 10 de Noviembre, 2013, desde http://www.riskmap.aon.co.uk/Political_Risk_Map.aspx

Aria. (2012). *Encuesta sobre el estado de la industria de investigación*. Accedido el día 12 de Noviembre, 2013, desde <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/aria/Aria-2012-Q4.pdf>

Asociación Chilena de Agencias de Publicidad, Collect, GFK. (2012). *Chile 3D. Marcas y Estilos de Vida de los Chilenos*. Accedido el día 12 de Noviembre, 2013, desde http://estudios.anda.cl/recursos/chile3d_2012.pdf

Banco Central de Chile. (2013). Accedido el día 10 de Noviembre, 2013, desde <http://www.bcentral.cl/index.asp>

Cusumano, M. (2004). *The Business of Software: What Every Manager, Programmer, and Entrepreneur Must Know to Thrive and Survive in Good Times and Bad*. Free Press.

Deloitte. (2012). *Aspectos tributarios de la empresas de TI - Chile*.

El País. (2013). El teléfono debe acercar las pasiones. Accedido el día 07 de Noviembre, 2013, desde <http://www.elpais.com.uy/el-empresario/telefono-debe-acercar-pasiones-cardona.html>

ESOMAR. (2007). *INTERNATIONAL CODE ON MARKET AND SOCIAL RESEARCH*. Accedido el día 18 de Noviembre, 2013, desde http://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ESOMAR_ICC-ESOMAR_Code_English.pdf

ESOMAR. (2013). *Global Market Research*. Accedido el día 17 de Octubre, 2013, desde www.esomar.org: http://www.esomar.org/web/research_papers/book.php?id=2492

GRIT Winter 2013 GreenBook. (2013). Accedido el día 12 de Octubre, 2013, desde Research Industry Trends Report: <http://www.greenbook.org/PDFs/GRIT-W13.pdf>

Heritage. (2013). *Index of Economic Freedom*. Accedido el día 12 de Octubre, 2013, desde <http://www.heritage.org/index>

KPCB. (2013). *Internet Trends*. Accedido el día 2 de Octubre, 2013, desde <https://www.kpcb.com/file/kpcb-internet-trends-2013>

KPMG. (2012). *Doing business in Chile. A complete guide to investing in one of the world's most dynamic economies*. Accedido el día 10 de Octubre, 2013, desde <http://www.kpmg.com/CL/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/redirect/2012-01-kpmg-doing-business-in-chile.pdf>

OnePointGlobal. (2013). *Critical Success Factors For Promoting Mobile Research To Your Clients*. Accedido el 12 de Noviembre, 2013, desde http://c.yimcdn.com/sites/www.mmra-global.org/resource/resmgr/knowledge_portal/onepointcritialsuccess.pdf

OnePointGlobal. (2012). *Mobile Research - The 5th Methodology*. Accedido el día 12 de Noviembre, 2013, desde <https://www.onepointsurveys.com/surveys/freewp.aspx?a=26Rax21QYzzkUwOPS>

OnePointGlobal. (2012). *Mobile Research Has Gone Mainstream*. Accedido el día 12 de Noviembre, 2012, desde http://info.onepointsurveys.com/onepoint-global-white-paper---mainstream?dm_t=0,0,0,0,0&dm_i=SQQ,TA8D,3XVSNH,2E5BZ,1

Radar. (2013). El perfil del internauta uruguayo. Accedido el día 12 de Octubre , 2013, desde <http://www.gruporadar.com.uy/01/wp-content/uploads/2013/10/El-perfil-del-internauta-uruguayo-2013-presentaci%C3%B3n-p%C3%ABlica.pdf>

Ribeiro, R. (2008). *Valuación de Empresas: Fundamentos y Práctica en Mercados Emergentes* (1ra ed.). Montevideo: KPMG.

Ribeiro, R., & Seijas, A. (2006). *Fusiones y Adquisiciones* (1ra ed.). Montevideo: KPMG.

The World Bank. (2013). Doing business in Chile 2013 Report. Accedido el día 17 de Octubre, 2013, desde <http://www.doingbusiness.org/~media/giawb/doing%20business/documents/profiles/country/CHL.pdf>

The World Bank. (2013). Doing business 2013 Report. Accedido el día 17 de Octubre, 2013, desde <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB13-full-report.pdf>

Toivo Äijö, O. K. (s.f.). *INTERNATIONALIZATION HANDBOOK FOR THE SOFTWARE BUSINESS*. Lappeenranta University of Technology.

Uruguay SXXI. (2013). Costo de instalación y funcionamiento de una empresa en Uruguay. Accedido el día 17 de Octubre, 2013, desde <http://www.uruguayxxi.gub.uy/wp-content/uploads/2011/12/Costos-de-instalaci%C3%B3n-de-una-empresa-Marzo-2013.pdf>

Wikipedia. (2013). *Economía de Chile*. Accedido el día 01 de Noviembre, 2013, desde http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Chile

6 - ANEXOS

6.1 Acuerdo de alcance con el emprendedor



COMPROMISO

Los estudiantes abajo nombrados, en tanto estudiantes de la materia Plan de Negocios de la Universidad ORT Uruguay –sin perjuicio de los compromisos generales que tienen como estudiantes de Universidad ORT tal cual lo establecen sus Reglamentos–; y el/los emprendedor/es abajo nombrado/s, en tanto participante/s de la materia indicada más arriba, en carácter de proveedor/es de la idea y/o proyecto a ser desarrollado por los estudiantes a lo largo del presente semestre lectivo, se comprometen a los términos y condiciones que se detallan más abajo en el desarrollo del plan de negocios del/de los emprendedor/es y el manejo de la Información Confidencial proporcionada por el/los emprendedor/es.

A estos efectos, se entiende por Información Confidencial toda aquella información relativa al emprendimiento bajo estudio –ya sea técnica, financiera, comercial o de cualquier otro carácter, de la empresa, de la industria, del negocio o del mercado– que sea suministrada y/o comunicada por el/los emprendedor/es a los estudiantes en el desarrollo del plan de negocios por cualquier vía –incluyendo las ideas de negocio, y/o el proyecto a desarrollar– y el plan de negocios producido por los estudiantes.

Los estudiantes nos comprometemos –salvo previo consentimiento o invitación por escrito del/de los emprendedor/es– a:

1. No divulgar ni compartir con terceros Información Confidencial alguna, ni divulgar ni compartir con terceros los resultados de nuestro trabajo en el desarrollo del plan de negocios del/de los emprendedor/es.
2. No iniciar, promover o participar en actividades para llevar adelante por mí o por terceros las ideas y proyectos presentados por el/los emprendedor/es, ni el propio plan de negocios.
3. Reconocer y respetar el derecho de propiedad de las ideas y proyectos presentados por el/los emprendedor/es, los que corresponden enteramente a éste/éstos. Asimismo, reconocemos a favor del/de los emprendedor/es la propiedad intelectual del documento plan de negocios que produciremos.
4. Devolver todos los materiales o información que esté en nuestro poder y que el/los emprendedor/es nos solicite/n devolver acerca de la idea o proyecto.
5. No modificar las condiciones inicialmente acordadas –y señaladas arriba– para la realización del plan de negocios durante el período de desarrollo del mismo.

El/los emprendedor/es me/nos comprometo/comprometemos a:

1. Aportar a los estudiantes información relevante para el desarrollo del proyecto académico propuesto.
2. Dar acceso a los estudiantes a uno o varios expertos en el área de la idea o del proyecto.
3. Aportar un extracto de información a la Universidad ORT Uruguay a los efectos de poder dar divulgación general acerca de la idea o proyecto.

4. Considerar presentar la idea o proyecto a la competencia de planes de negocios del Programa Emprender creado por el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo, en conjunto con el Laboratorio Tecnológico del Uruguay, la Corporación Nacional para el Desarrollo, Prosperitas Capital Partners y la Corporación Andina de Fomento, si consideráramos que no tiene inconvenientes para el desarrollo de nuestra idea, proyecto o plan de negocios.

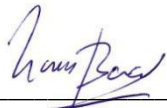
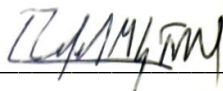

El presente compromiso entra en vigor en la fecha de hoy y permanecerá en vigor por dos años a partir de la entrega del trabajo final, salvo consentimiento o invitación por escrito del/de los emprendedor/es comunicada al CIE de la Facultad de Administración y Ciencias Sociales.

Los estudiantes solicitamos que el documento de este Plan de Negocios que generemos sea mantenido en reserva por un período de dos años a partir de la entrega del trabajo final, salvo consentimiento o invitación por escrito del/de los emprendedor/es comunicada al CIE de la Facultad de Administración y Ciencias Sociales.

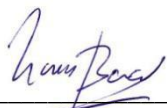
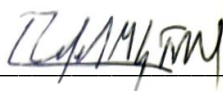

Los estudiantes nos comprometemos a entregar en Bedelía de la Facultad de Administración y Ciencias Sociales una constancia firmada por el emprendedor manifestando que éste ha recibido una copia digital del documento completo de este Plan de Negocios.

Montevideo, 23 de diciembre de 2013.

Los estudiantes:

Firma	Aclaración	Nº de estudiante
 _____	_____ Marcos Baceo _____	_____ 111658 _____
 _____	_____ Rafael Mendez _____	_____ 111910 _____
 _____	_____ Germán Araujo _____	_____ 174509 _____

El (los) emprendedor (es). Si alguno de los estudiantes es también emprendedor de este proyecto debe volver a firmar a continuación indicando su doble rol.

Firma	Aclaración	Cédula de Identidad
 _____	_____ Marcos Baceo _____	_____ 3.089.442-3 _____
 _____	_____ Rafael Mendez _____	_____ 3.093.196-4 _____
 _____	_____ Germán Araujo _____	_____ 4.609.180-5 _____

6.2 Sugerencias sobre próximos pasos a dar en el proyecto

A continuación se presentan los principales pasos a seguir para llevar adelante este proyecto:

- Establecer contactos con la ANII para recibir los 25.000 dólares
- Registrar dominios web y contratar hosting
- Diseñar página web
- Seleccionar empresa de desarrollo de la plataforma. Las empresas que por su experiencia son candidatas a desarrollar la plataforma son:
 - inMind (<http://www.inmind.com.uy>)
 - Xionna software (<http://www.xionna.com.uy/>)
 - ASAP Uruguay (<http://www.asapuruguay.com/>)
 - DOITS (<http://doits.com.uy/>)
 - moove-it (<http://www.moove-it.com/>)
 - ISA (<http://www.isaltda.com.uy/http://www.isaltda.com.uy/>)
- Crear prototipo del producto para facilitar presentaciones a los clientes y atraer inversores
- Elaborar plan de comercialización para alinear esfuerzo comercial de los directores y del vendedor que será contratado posteriormente.
- Seleccionar oficina en Uruguay
- Comenzar rondas de reuniones con investigadoras de mercado
- Asistir a la 3ª Conferencia Uruguaya de Investigación de Mercados, CEISMU y otras conferencias del área en la región

6.3 Modelo de Osterwalder

Socios clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con clientes	Segmentos de cliente
Empresa encargada de desarrollar la plataforma. Equipos Mori Consultores. Proveedor de Cloud (Amazon AWS)	Desarrollar la plataforma Establecer un proceso de comercialización que muestre las ventajas del MMR Plan de capacitación y soporte I+D	Brindar acceso a una plataforma que permita realizar paneles de mercado utilizando tablets y smartphones como dispositivos para relevar la información, obteniendo información rápida, rica, oportuna y de forma económica de los miembros del panel.	<u>Get</u> Networking con empresas locales Proceso de venta consultivo en dos fases <u>Keep</u> Proceso consultivo de venta I+D para crear nuevas formas de obtener información. <u>Grow</u> Proceso de captación de clientes Actividades de difusión de MMR frente a posibles empresas cliente de las investigadoras de mercado	Empresas de investigación de mercado de Uruguay Chile
	Recursos Clave Plataforma RRHH para comercialización, mantenimiento e I+D Referencia del sector: Marcos Aguiar, director de Equipos Mori Consultores		Canales Plataforma web en cloud App en dispositivos móviles Market Place Servicios posventa remoto y/o onsite	
Estructura de costos		Fuentes de ingreso		
Desarrollo de la plataforma Infraestructura Cloud Infraestructura operativa Comercialización Remuneraciones de personal Servicios Profesionales		Encuesta realizada Servicios		

6.4 **Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter**

En esta sección se analizan las cinco fuerzas de Porter para la industria de MMR para Uruguay y Chile.

Poder de negociación de los Clientes

Las soluciones con características similares son provistas por empresas extranjeras, con un nivel de soporte técnico y flexibilidad limitado. El costo de cambio entre soluciones de MMR es relativamente alto, ya que adicionalmente al costo de la capacitación interna y del panel en el uso de la herramienta, existe valor en el cruzamiento de datos histórico que se hace difícil al cambiar de plataforma.

Por otro lado hay mucha información disponible sobre soluciones de MMR, existe la amenaza de integración, y el costo de la solución afecta significativamente sus márgenes.

MEDIO

Poder de negociación de los Proveedores

Para disminuir la dependencia con la empresa que desarrolle la solución se seleccionará una plataforma de programación ampliamente difundida en el mercado, se exigirá la adopción de estándares y la documentación de la solución, para permitir la incorporación de nuevos desarrolladores con poco esfuerzo.

La oferta de cloud computing hoy es un commodity, es un mercado oligopólico pero altamente competitivo con buena oferta de varios proveedores y con mecanismos para disminuir la dependencias con un proveedor específico.

BAJO-MEDIO

Amenaza de nuevos entrantes

Las barreras de entrada son bajas, pero los costos de cambio no son menores.

El conocimiento necesario es relativamente fácil de adquirir, especialmente a través de alianzas con investigadoras de mercado.

No es necesaria una identidad de marca muy fuerte, como podría ser el caso de un producto de consumo masivo.

MMR es una industria incipiente en LATAM pero con buena esperanza de retornos.

ALTA

Amenaza de productos sustitutos

Los métodos tradicionales de relevamiento de información son la principal alternativa a la solución ofrecida, aunque existe una creciente tendencia al uso de MMR que ya se evidencia en países desarrollados.

También existen las encuestas online, que ofrecen una ventaja de costos frente a métodos tradicionales pero suelen ser de calidad inferior.

Es posible que a futuro se incorporen las wearable technologies (por ej: GoogleGlass) como medio para obtener la información, y desplacen en algunas áreas al MMR. A medida que avance la tecnología se planea adaptar la propuesta para utilizar los mecanismos de recolección de información que mejor se adapten a cada situación

MEDIA

Rivalidad entre los competidores

Tanto en Chile como en Uruguay la tecnología no es muy conocida y en los casos que se conoce, no se implementa o bien porque los clientes no lo solicitan o porque las investigadoras no lo ofrecen.

Si bien actualmente hay escasa presencia de competidores se espera que esta crezca debido al crecimiento inminente de la industria y las moderadas barreras de entrada y salida.

BAJA

Por lo expuesto anteriormente, se concluye que el atractivo general de la industria es **MEDIA**.

6.5 Análisis del macroentorno PESTEL

El análisis del macroentorno forma parte del proceso de selección y evaluación de mercados, por lo que a continuación se presenta el análisis sobre Chile. No se hace un análisis formal del mercado uruguayo por el conocimiento que ya se tiene del mismo, y porque hay atributos como presencia de clientes, proximidad y la red de contactos que son significativamente fuertes en este mercado.

Factores Políticos: Chile es un país políticamente estable desde hace más de dos décadas. Es el primer país de Latinoamérica en el índice *“Rankings on the ease of doing business”* del banco mundial y está considerado en el nivel cero de riesgo político de la consultora AON (AON, 2012).

Factores Económicos: Chile tiene la economía más dinámica de América Latina (The World Bank, 2013). Tiene tasas de crecimiento económico sostenido, habiendo registrado un crecimiento del 5.6% en el 2012. Es el séptimo país del mundo (y primero en Latinoamérica) en el ranking Index of Economic Freedom (Heritage, 2013), índice cuyo objetivo es medir el grado de libertad económica en los países del mundo. En lo que refiere a carga impositiva, es el país con menor tasa de Latinoamérica.

Factores Sociales: Chile es considerado con pleno empleo desde el año 2012. Actualmente tiene una tasa de desempleo de 5,6% (Banco Central de Chile, 2013). En materia de seguridad, Chile está bien evaluado por estudios como el Índice Global de Paz, que mide la presencia de conflictos nacionales e internacionales, la seguridad social y la militarización en 153 naciones.

En lo referente a comportamiento social, cada vez más las personas quieren compartir qué es lo que hacen y piensan. Con la masificación de las redes sociales, este fenómeno se multiplicó. Esta nueva tendencia le permite a empresas como las investigadoras de mercado obtener más y mejores datos de los usuarios.

Factores Tecnológicos: el crecimiento en el uso de SmartPhones es constante y a tasas muy altas, al igual que el acceso a internet desde estos dispositivos.

Factores Ecológicos: no aplica.

Factores Legales: En Chile, al igual que en Uruguay, existe una legislación para la protección de datos personales. La legislación uruguaya es bastante estricta, y es de los pocos países latinoamericanos que fue declarado por la Unión Europea como adecuado para la protección de datos personales por lo que, cumplidos los requisitos para la legislación uruguaya, no se esperan grandes dificultades para adaptarse a la legislación chilena.

A su vez se han elaborado guías y buenas prácticas para la recolección ética y responsable de los datos (ESOMAR, 2007).

En lo que respecta a cuestiones fiscales, a partir de enero de 2013 Chile firmó un acuerdo con Uruguay en el cual se exonera de retenciones (por parte de Chile) por conceptos de regalías por el uso de programas computacionales (Deloitte, 2012).

6.6 Requerimientos de la plataforma de mobile market research

Aplicación mobile

- Encuestas
 - Login
 - Descripción pregunta: texto, imagen, audio, video, lista de imagen/video/audio
 - Tipos de controles para responder preguntas:
 - input libre
 - texto/audio/imagen/video/área de texto/código de barras
 - respuesta simple/múltiple
 - rating
 - menú
 - fecha/hora
 - incluir respuesta abierta
 - Cámara frontal del celular para ver el rostro del encuestado frente a determinados estímulos (ej. cuando se muestra una publicidad).
 - Validaciones: numérica, rango
 - Permitir orden aleatorio de preguntas
 - Diseño adaptable en base a temas (branding, colores, etc.)
 - Diario mobile para estudios etnográficos
- Disparadores de encuestas
 - Al pasar por determinado punto de la ciudad (geofencing)
 - A determinada hora/día
 - A demanda de la investigadora de mercado
- Seleccionar encuestas disponibles a contestar
- Rastreo de ubicación

Portal de administración

- Login
- ABM encuestas
- Ver estado de avance de encuestas (preguntas respondidas, fotos/audio/videos subidos, etc.)
- Ver avance de estudio etnográfico
- Geofencing
 - ABM puntos de interés y categorías
 - Navegación en el mapa
- Configuración de disparadores
- Enviar encuesta a demanda (push)
- Gestión de paneles
 - ABM panelistas
 - Asociación de paneles a surveys
- Estadísticas
 - Gráficas básicas resultado (ej. respuesta de cada encuesta)
 - Gráficas básicas de avance (ej. encuestas completadas por panel)
 - Exportación excel con pivot table
- Location analytics (análisis de recorrido y/o ubicación de los usuarios)

Datos adicionales

- Servicios de la app mobile y sitio de administración en la nube.

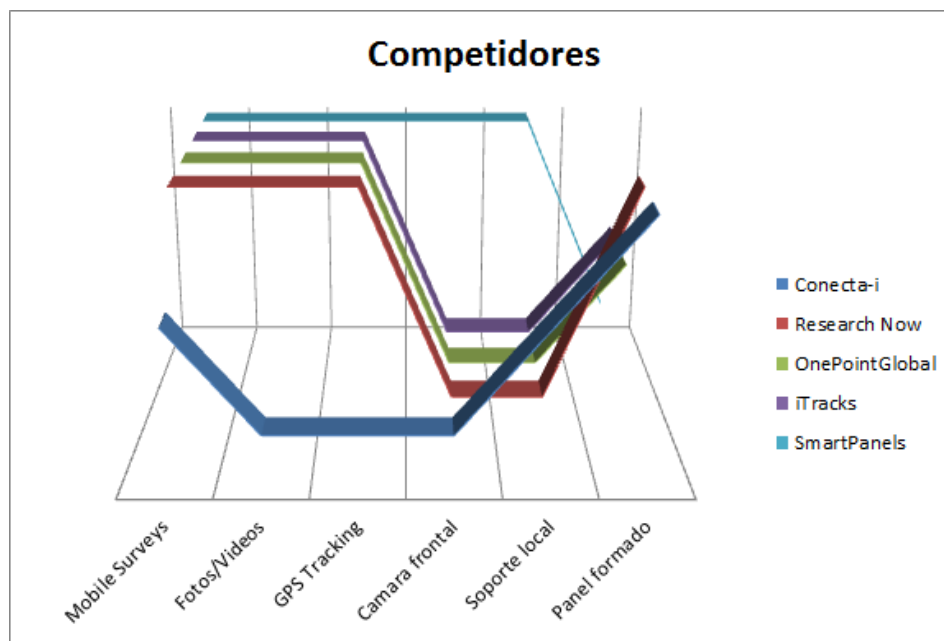
- App mobile para plataformas IOS y dispositivos de alta gama de Android. Soporte para smartphones y tablets.
- Publicación en Enterprise AppZone de PartnerPedia.
- Dimensionamiento: funcionamiento para 100 encuestados concurrentes.
- Interfaz en español

6.7 Principales competidores

Las empresas más importantes que compiten con la propuesta de SmartPanels son:

- **Research Now:** empresa de origen norteamericano dedicada a la investigación de mercado en forma digital. Uno de los servicios que ofrece es el de paneles móviles. Disponen de paneles armados en varios países, entre ellos Chile. Sin embargo, las categorías que disponen son limitadas o muy genéricas y los paneles no son flexibles, en el sentido que no se pueden agregar/quitar miembros fácilmente. En LATAM tienen oficinas en Brasil
- **OnePointGlobal:** empresa inglesa con presencia en USA. Ofrece una solución completa de Mobile Reseach, no tienen paneles, son proveedores para las investigadoras y empresas. Tienen como clientes (entre otros) a Nielsen, Ipsos y GFK.
- **Conecta-i:** empresa brasileña que brinda soluciones para investigadoras de mercado. No tiene servicios mobile, pero si web. En Brasil tienen un panel de 100.000 personas que interactúan en forma online.
- **iTracks:** Empresa norteamericana con presencia en UK que ofrece una solución completa de Mobile Reseach, son proveedores para las investigadoras y empresas. Tienen un panel de mercado en USA y Canadá.
- **Confirmmit:** empresa Noruega, proveedora de tecnología para la industria de la investigación de mercado que recolecta datos de distintos medios, entre ellos dispositivos móviles. Si bien no tiene oficinas en LATAM, tienen un revendedor en Brasil (ecGlobalPanel) que a su vez tiene un panel en Chile (pero con pocas categorías).

El siguiente gráfico muestra cómo se posiciona SmartPanels frente a los competidores ante distintos atributos por los clientes:



6.8 Integrantes del grupo implementador

Germán Araújo: Ingeniero en Informática, egresado de la Universidad Católica del Uruguay, finalizando el Máster en Gerencia de Empresas Tecnológicas de la Universidad ORT Uruguay. Tiene experiencia coordinando proyectos de desarrollo e implantación tecnológica utilizando distintas tecnologías (Web, Mobile, Desktop) para industrias Financiera, Retail, Servicios, e Inv. De Mercado. Actualmente integra la Unidad de Gestión de Proyectos (PMO) de Equipos CA, y coordina los desarrollos tecnológicos del área IT de dicha empresa, enfocándose en proyectos de Business Intelligence, sistemas de relevamiento de encuestas y trabajo de campo (CAPI, CAWI, CATI).

Marcos Bacelo: Ingeniero en Sistemas, egresado de la Universidad ORT Uruguay, finalizando el Máster en Gerencia de Empresas Tecnológicas de la Universidad ORT Uruguay. Cuenta con más de 10 años de experiencia en desarrollo de Software, tres años de experiencia como Program Manager de los principales productos de Urudata Software (Q-flow y Q-expeditive) y como gerente de desarrollo. Ha participado en diversos proyectos de desarrollo e implantación de soluciones de BPM y Expediente Electrónico.

Rafael Mendez: Ingeniero en Telecomunicaciones, egresado de la Universidad ORT Uruguay, finalizando el Máster en Gerencia de Empresas Tecnológicas de la Universidad ORT Uruguay. Trabajó durante 12 años en la Bolsa Electrónica de Valores del Uruguay (BEVSA), coordinando proyectos de infraestructura tecnológica y seguridad informática. Actualmente se desempeña como responsable del área de TI de Integración AFAP, liderando la implantación de los proyectos tecnológicos de la organización.

6.9 Criterios de selección de mercados y evaluación del mercado chileno

Para la selección de mercados para la internacionalización se definieron los siguientes criterios:

- Proximidad geográfica, accesibilidad y costo de pasajes
- Proximidad cultural e idioma
- Potencial (tamaño/atractivo)
- Estado de la economía y tipo de cambio
- Networking
- Aspectos tributarios. Imposiciones a la repatriación de capitales y/o utilidades, tratamiento fiscal a inversores extranjeros, disponibilidad de TLC, etc.
- Infraestructura de comunicaciones
- Penetración de smartphones
- Facilidad para hacer negocios, tomando como base los informes del banco mundial y experiencias de empresas del sector
- Competitividad y presencia de competidores globales
- Valoración de soluciones de mobile research por parte de los clientes y consumidores finales
- Entorno político, índice de corrupción

El mercado elegido a partir de estos criterios para hacer la internacionalización fue Chile. Algunos de los aspectos más importantes que se consideraron de este mercado son:

- Proximidad física y cultural
- Disponibilidad y costo de vuelos
- Potencial del mercado
 - La investigación de mercado factura USD 109 millones al año.
 - El segmento de las investigadoras de mercado tuvo un crecimiento neto³ del 5.5% y un crecimiento absoluto del 8.6%
 - Es el país de la región con mayor gasto en investigación de mercado per cápita
- Economía
 - Renta per cápita más elevada y calificación de deuda externa más favorable de América Latina (Wikipedia, 2013).
 - Cuenta con una de las economías más pujantes de la región con un crecimiento del 5.5% del PBI y una inflación controlada del 3%.
- Networking
 - Equipos Mori cuenta con relación con empresas de investigación de mercado en Chile (Mori Chile, Cadem, Criteria, Centro de microdatos de Chile) las cuales se podrán utilizar para generar oportunidades.
- Aspectos Tributarios
 - A partir de enero de 2013 Chile firmó un acuerdo con Uruguay en el cual se exonera de retenciones (por parte de Chile) por conceptos de regalías por el uso de programas computacionales (Deloitte, 2012).
- Posee una de las mejores infraestructuras de comunicaciones de la región y una penetración de smartphones cercana al 38% (Asociación Chilena de Agencias de Publicidad, Collect, GFK, 2012).
- Facilidad para hacer negocios según el informe del banco mundial del 2013 (KPMG, 2012)

³ Crecimiento luego de tomar en cuenta la inflación

- Ocupa el primer lugar en Latinoamérica, contando con muy buenos puntajes en la facilidad para iniciar una nueva empresa, pago de impuestos y comercialización fuera de fronteras.
 - A efectos comparativos se puede mencionar que Uruguay ocupa la posición 14 en la región.
- Otros
 - El entorno político es muy estable y registra el menor índice de corrupción de la región.

6.10 Representatividad de la muestra de usuarios con Smartphones

En Chile, el 92% de la población tiene celular, del cual un 38% tiene SmartPhone. Los porcentajes de posesión de SmartPhone según las clases sociales es el siguiente (Asociación Chilena de Agencias de Publicidad, Collect, GFK, 2012):

- El 46% del segmento ABC1 tiene smartphone
- El 40% del segmento C2 tiene smartphone
- El 32% del segmento C3 tiene smartphone
- El 28% del segmento D tiene Smartphone

Estos datos demuestran que no hay limitantes para obtener una muestra representativa de los integrantes del panel que permita hacer estudios que abarquen distintos niveles socioeconómicos.

En Uruguay, un 22% (El País, 2013) de las personas tienen teléfonos inteligentes. Para que SmartPanels sea una solución que permita realizar estudios para todos los estratos sociales, es necesario asegurar que la tenencia se distribuya en forma equilibrada. Si bien no existen datos por NSE sobre la propiedad de SmartPhones, se conoce el porcentaje de personas con acceso a internet desde el celular. Estos son (Radar, 2013):

- El 42% del NSE Alto se conecta a internet desde el celular.
- El 32% del NSE Medio se conecta a internet desde el celular
- El 27% del NSE Bajo se conecta a internet desde el celular.

6.10.1 Ponderadores

Cuando se trabaja con paneles de investigación mercado, para garantizar la representatividad de la muestra con respecto al universo se utiliza una técnica denominada ponderadores.

Esta técnica se basa simplemente en multiplicar los resultados obtenidos de cada uno de los miembros del panel por un factor ponderador que dependerá de las características de ese miembro dentro del panel y las características de ese miembro en el universo.

El cálculo del ponderador puede expresarse como:

$$\text{Ponderador} = \%R_u / \%R_m$$

Donde

$\% R_m$: el porcentaje de representatividad del individuo dentro de la muestra

$\% R_u$: el porcentaje de representatividad del individuo dentro del universo. Este dato es un dato censal.

Por ejemplo, si se tuviese en la muestra con 20 hombres y 5 mujeres, se sabe que el porcentaje de representatividad de los hombres en la muestra (R_m) es del 80% y el de las mujeres el de 20%. A su vez, se sabe que para Uruguay (según los datos censales) el porcentaje de las mujeres es del 52%

(R_u). Por lo que el ponderador para la variable sexo y valor Mujer, para esta muestra (donde las mujeres son el 20%) es:

$$P = 0,52/0,2 = 2,6$$

Cada respuesta afirmativa que dé cada mujer de la muestra valdrá 2,6 cuando se analice en la totalidad de la muestra según la variable sexo; esto garantizará la representatividad del universo. Si se quiere analizar los resultados por más de una variable (sexo, edad, etc.) se debe aplicar esta técnica de manera consecutiva por cada una de las variables a analizar.

6.11 Empresas de Investigación de Mercado

Uruguay

Empresa	Sitio web
Nielsen	www.nielsen.com
Cifra	www.cifra.com.uy
CIM & Asociados	www.cimasociados.com
Equipos Mori	www.equipos.com.uy
Ermis	-
Factum	www.factum.com.uy
Radar	www.gruporadar.com.uy
Ibope Media	www.ibope.com.uy
ID Retail	www.idretail.com
Mercoplus Latin America	www.mercoplus-la.com
Research Uruguay	www.research.com.uy
Santalla Estudios de Mercado	-
TERESA HERRERA Y ASOCIADOS	www.teresaherrera.org

Chile

Chile	Sitio web
Activa Research	www.activaresearch.cl/
Adimark	www.adimark.cl/
Antel	www.antel.cl/
Cadem research	www.cadem.cl
Cima S.A.	-
Corpa estudios de mercado	www.corpa.cl/
CP Data Optimum Chile S.A.	www.cpdata.cl/
Criteria research	www.criteria.cl
Ebench S A	www.ebench.cl/
El Postino	www.elpostino.cl
GFK	www.gfk.com
ICcom	www.iccom.cl/
Intouch	www.in-touch.cl/
Ipsos	www.ipsos.cl/
Kantar	www.kmrchile.cl/
Kronos	www.kronoschile.cl/
Lado humano	www.ladohumano.cl/
MillwardBrown	www.millwardbrown.com
NetQuest	www.netquest.com
OB Marketing	http://www.obois.cl/
Roe Smith y Asociados	-
Scan	www.scan.cl/
SisMarket	http://www.sismarket.cl/
Timelbope	http://www.timebope.cl
TNS	http://www.tnsglobal.cl/

6.12 Creación de la empresa y contratación de personal

SmartPanels funcionará como una empresa con la forma jurídica de Sociedad Anónima, en la que los emprendedores (Ingenieros) figurarán como directores, y socios accionistas en la sociedad en partes iguales.

Se descartó la posibilidad de una empresa unipersonal por varias razones, siendo quizá la más importante el hecho de que se trata de más de un socio y, en caso de problemas eventuales, el socio que figure como dueño de la unipersonal podría tener una mayor influencia que el resto.

La ventaja que presenta la S.A por sobre la Sociedad de Responsabilidad Limitada, es que facilita las inversiones y la incorporación de nuevos accionistas a la empresa. Esto toma importancia considerando que se trata un emprendimiento tecnológico innovador, y que este tipo de emprendimientos generalmente se financian a través de inversiones de riesgo.

Los Ingenieros-socios facturarán servicios profesionales a la empresa a través de un contrato de arrendamiento de servicios. Dado que los directores de la S.A. son profesionales y prestan servicios en dicha empresa, de acuerdo al decreto N° 258/007 de la ley N° 18.083, podrán contratar otros profesionales en régimen de profesionales independientes, evitando de este modo los aportes patronales.

La empresa venderá sus servicios tanto a Uruguay como a Chile. Según el artículo 140 del Decreto 150/007, que es reglamentario de la Ley de Reforma Tributaria (18.083), las actividades derivadas de la actividad de producción de soportes lógicos quedan exoneradas del Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas (IRAE), siempre que sean aprovechados íntegramente en el exterior. Por lo tanto se aportará IRAE por concepto de las actividades facturadas para Uruguay pero podrá exonerarse este tributo para trabajos destinados al mercado chileno.

6.13 Cálculo de TRR mediante CAPM

Para calcular la tasa de descuento del proyecto se utiliza la metodología CAPM

$$K_e = R_f + (R_m - R_f) \cdot \beta + R_p$$

Donde:

- R_f : tasa del mercado libre de riesgo (tasa del Bono a 5 años en USA)
- R_m : Rendimiento promedio del mercado
- R_p : Riesgo país del Uruguay
- β : medida de la volatilidad de un activo (una acción o un valor) relativa a la variabilidad del mercado

Las tasas de la fórmula (R_f , R_m y R_p) son datos obtenidos del mercado. El dato a calcular es el Beta que se utilizará para calcular la tasa. Para el cálculo, se obtiene un Beta promedio de la industria y ese es el Beta a utilizar en el modelo.

Según la teoría de Hamada, habría que tomar el Beta apalancado (el que es público) de varias empresas del sector y desapalancarlo según el D/E y la tasa de impuestos de cada una. Luego, se promediaría el Beta desapalancado y ese Beta se apalancaría con el D/E y la tasa de impuestos de SmartPanels.

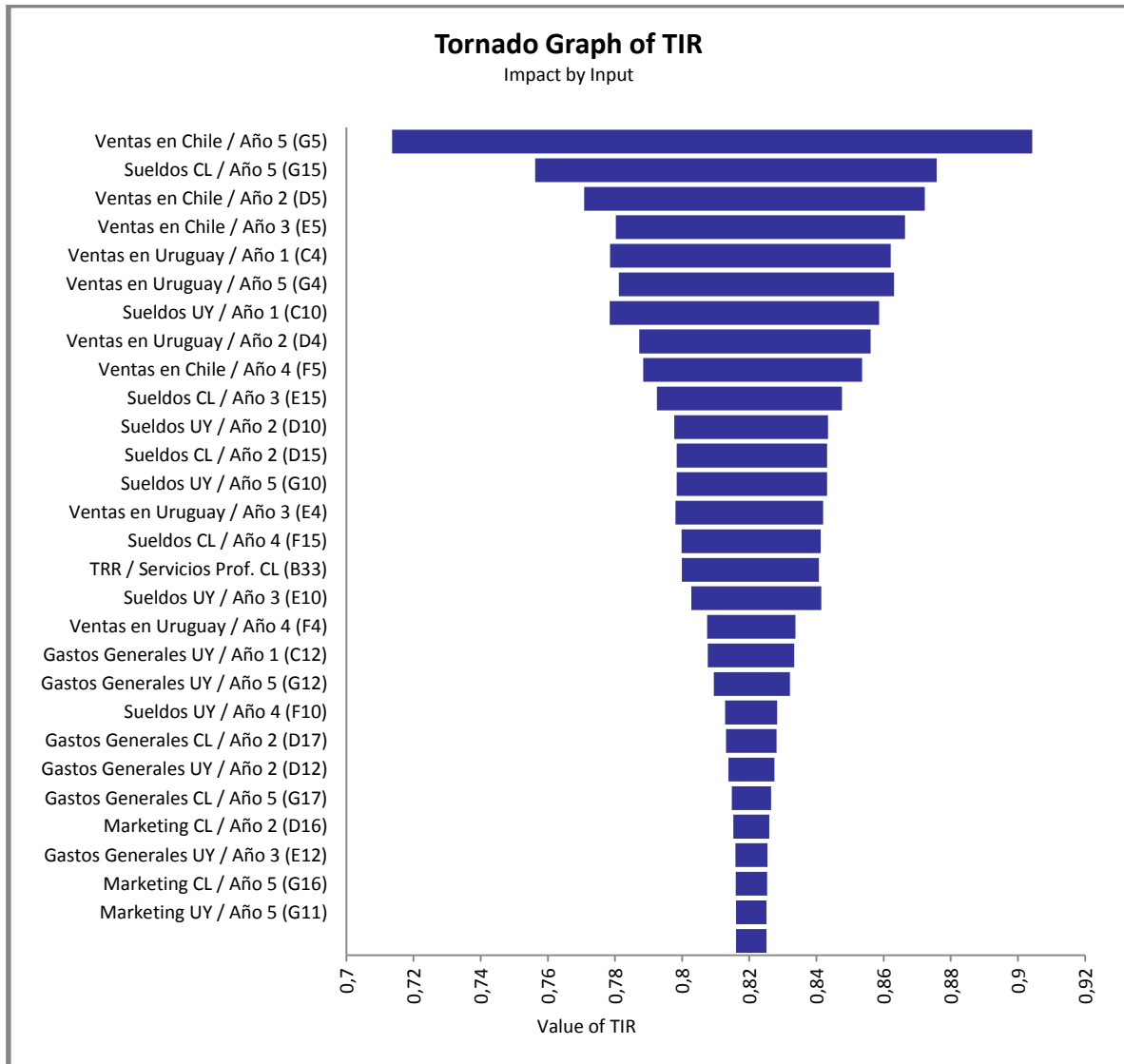
El problema que se presenta es que SmartPanels no tiene deuda, por tanto no se puede apalancar el Beta. Por otro lado, muchas de las empresas comparables tienen D/E muy altos (están muy endeudadas), por tanto el Beta desapalancado es muy chico (del orden de 0.05 en algunos casos). Por tanto, se entiende conveniente utilizar el promedio del Beta apalancado de la industria de compañías comparables pertenecientes al rubro tecnológico (NASDAQ).

Empresa	Beta	Fuente
Broad Soft	1,29	http://finance.yahoo.com/q?s=bsft
CommVault Systems	0,74	http://finance.yahoo.com/q?s=cvlt
IntraLink	3,01	http://finance.yahoo.com/q?s=il
Velti	3,56	http://finance.yahoo.com/q?s=velt
Rosetta Stone	1,02	http://finance.yahoo.com/q?s=rst
Beta Promedio	1,92	

Beta promedio de la industria	1,92
Rf (tasa libre de riesgo)	1,48%
Rm (tasa del mercado)	12,46%
Riesgo país Uruguay	2,18%
Ke	24,78%

6.14 Análisis de Sensibilidad

La siguiente gráfica muestra las variables dentro de la proyección financiera a 5 años, y como al variar sus montos cambia el valor de la TIR. Las variaciones simuladas fueron dentro del rango de +- 10%



El siguiente cuadro detalla la salida para cada una de las variables analizada:

What-If Analysis Summary for Output TIR								
Top 29 Inputs Ranked By Change in Actual Value								
Rank	Input Name	Cell	Minimum			Maximum		
			Output		Input	Output		Input
			Value	Change (%)	Value	Value	Change (%)	Value
1	Ventas en Chile / Año 5 (G5)	G5	71%	-13,04%	318780	90%	10,20%	389620
2	Sueldos CL / Año 5 (G15)	G15	76%	-7,85%	247892,1638	88%	6,73%	202820,8613
3	Ventas en Chile / Año 2 (D5)	D5	77%	-6,07%	144900	87%	6,29%	177100
4	Ventas en Chile / Año 3 (E5)	E5	78%	-5,13%	217350	86%	5,05%	265650
5	Ventas en Uruguay / Año 1 (C4)	C4	78%	-4,80%	64170	86%	5,18%	78430
6	Ventas en Uruguay / Año 5 (G4)	G4	78%	-5,14%	136620	86%	4,63%	166980
7	Sueldos UY / Año 1 (C10)	C10	79%	-4,07%	66000	86%	4,33%	54000
8	Ventas en Uruguay / Año 2 (D4)	D4	79%	-3,93%	93150	85%	4,02%	113850
9	Ventas en Chile / Año 4 (F5)	F5	79%	-3,43%	260820	85%	3,29%	318780
10	Sueldos CL / Año 3 (E15)	E15	80%	-2,80%	145645,5	84%	2,78%	119164,5
11	Sueldos UY / Año 2 (D10)	D10	80%	-2,71%	78210	84%	2,75%	63990
12	Sueldos CL / Año 2 (D15)	D15	80%	-2,71%	78210	84%	2,75%	63990
13	Sueldos UY / Año 5 (G10)	G10	80%	-2,75%	91811,23875	84%	2,60%	75118,28625
14	Ventas en Uruguay / Año 3 (E4)	E4	80%	-2,53%	107640	84%	2,51%	131560
15	Sueldos CL / Año 4 (F15)	F15	80%	-2,52%	236087,775	84%	2,45%	193162,725
16	TRR / Servicios Prof. CL (B33)	B33	80%	-2,19%	0,27253908	84%	2,54%	0,22298652
17	Sueldos UY / Año 3 (E10)	E10	81%	-1,60%	83275,5	83%	1,59%	68134,5
18	Ventas en Uruguay / Año 4 (F4)	F4	81%	-1,59%	122130	83%	1,56%	149270
19	Gastos Generales UY / Año 1 (C12)	C12	81%	-1,37%	21736	83%	1,40%	17784
20	Gastos Generales UY / Año 5 (G12)	G12	81%	-0,95%	32369,81729	83%	0,93%	26484,39596
21	Sueldos UY / Año 4 (F10)	F10	81%	-0,93%	87439,275	83%	0,92%	71541,225
22	Gastos Generales CL / Año 2 (D17)	D17	81%	-0,83%	23798,5	83%	0,83%	19471,5
23	Gastos Generales UY / Año 2 (D12)	D12	81%	-0,71%	20320,3	83%	0,71%	16625,7
24	Gastos Generales CL / Año 5 (G17)	G17	82%	-0,66%	22456,18856	83%	0,65%	18373,24519
25	Marketing CL / Año 2 (D16)	D16	82%	-0,57%	16500	83%	0,58%	13500
26	Gastos Generales UY / Año 3 (E12)	E12	82%	-0,57%	29718,315	83%	0,57%	24314,985
27	Marketing CL / Año 5 (G16)	G16	82%	-0,56%	19100,8125	83%	0,55%	15627,9375
28	Marketing UY / Año 5 (G11)	G11	82%	-0,56%	18952,25063	83%	0,55%	15506,38688

6.15 Modelo Económico

Concepto	Cuadro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ventas en Uruguay	Ventas	71.300	103.500	119.600	135.700	151.800
Ventas en Chile	Ventas	0	161.000	241.500	289.800	354.200
Total de ingresos	-	71.300	264.500	361.100	425.500	506.000
Egresos - Uruguay						
Remuneraciones y Cargas Sociales	Sueldos	60.000	71.100	75.705	79.490	83.465
Gastos de Marketing	Marketing	2.000	3.550	15.628	16.409	17.229
Gastos Generales	Gastos Generales	19.760	18.473	27.017	28.192	29.427
Servicios profesionales	Servicios Prof.	5.200	5.460	5.733	6.020	6.321
Egresos - Chile						
Remuneraciones y Cargas Sociales	Sueldos	0	71.100	132.405	214.625	225.357
Gastos de Marketing	Marketing	0	15.000	15.750	16.538	17.364
Gastos Generales	Gastos Generales	0	21.635	18.517	19.443	20.415
Servicios profesionales	Servicios Prof.	0	9.600	10.080	10.584	11.113
Inversión en Activos	-	0	1.000	2.000	3.000	0
Beneficio Operativo antes de Impuestos		-15.660	47.582	58.266	31.199	95.309
IRAE 25%	25%	0	-2.936	-1.121	1.397	3.840
Tributos Chile	0	0	0	0	0	0
Beneficio Operativo después de Impuestos		-15.660	47.582	58.266	29.802	91.470
Inversiones (propia)	34.000	0	0	0	0	0
Inversiones terceros (ANII)	25.000					
Gastos de Apertura	-3.000					
Inversión en Activos	-3.000					-3.000
Desarrollo de plataforma inicial	-35.000					
Valor de Rescate						369.183
Flujo de Fondos	-41.000	-15.660	47.582	58.266	29.802	457.653
VAN	170.612					
TRR	25%					
TIR	82%					
Flujos acumulados (recupero inversión)	-41.000	-56.660	-9.078	49.188	78.990	536.643

Si bien los costos de marketing están asignados a Uruguay, la mayoría de las acciones de marketing estarán dirigidas al mercado chileno ya que, a diferencia de Uruguay, no existe una red de contactos muy fuerte, ni un caso de éxito garantizado.

Uno de los directores estará dedicado full time a generar oportunidades en ese mercado según lo descrito en el punto [3.5 Venta](#), será apoyado por otro director en instancias específicas del proceso y contará con apoyo adicional de un ejecutivo de ventas a partir del cuarto año. A su vez, se participará en eventos, ferias, y se llevarán a cabo distintas actividades de networking para dar a conocer la solución, la empresa, y establecer lazos con los referentes de la industria.

Remuneraciones y Cargas sociales

Sueldos personal fijo	Colaboradores					Sueldo año 1	Sueldo a partir de año 2	Monto anual				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Directores UY	2,50	2	2	2	2	2.000	3.500	60.000	88.200	92.610	97.241	102.103
Directores CH	0	1	1	1	1	-	4.500	0	54.000	56.700	59.535	62.512
Desarrollo e I+D	0	0	1	1	1	-	3.500	0	0	42.000	44.100	46.305
Ejecutivo de ventas	0	0	0	1	1	-	4.500	0	0	0	54.000	56.700

Total nominal (facturado como serv. prof)								60.000	142.200	149.310	156.776	164.614
Total nominal (dependientes)								0	0	42.000	98.100	103.005
Cargas sociales y provisiones 40%								0	0	16.800	39.240	41.202
Total Personal	3	3	4	5	5			60.000	142.200	208.110	294.116	308.821

Servicios Profesionales Uruguay					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contador	3.600	3.780	3.969	4.167	4.376
Abogado	800	840	882	926	972
Escribano	800	840	882	926	972
Total Servicios Uruguay	5.200	5.460	5.733	6.020	6.321

Servicios Profesionales Chile					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estudio Contable Chile		9.600	10.080	10.584	11.113
Total Servicios Chile	0	9.600	10.080	10.584	11.113

Estructura de costos										
	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje
Desarrollo de la plataforma	35.000	28,70%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Servicios Profesionales	5.200	4,26%	15.060	6,97%	15.813	5,26%	16.604	4,24%	17.434	4,25%
Remuneraciones	60.000	49,20%	142.200	65,86%	208.110	69,18%	294.116	75,16%	308.821	75,20%
Gastos generales (UY y CH)	19.760	16,20%	40.108	18,58%	45.533	15,14%	47.635	12,17%	49.842	12,14%
Comercialización y MKT	2.000	1,64%	18.550	8,59%	31.378	10,43%	32.946	8,42%	34.594	8,42%
Total	121.960	100,00%	215.918	100,00%	300.834	100,00%	391.301	100,00%	410.691	100,00%