



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

MBA

**Plan de Negocios
Supermercado Quick-Smart**

Autor: Pérez Rivero, Jorge Luis

DNI: 95033959

Buenos Aires, octubre 2017

Supermercado Quick-Smart



Plan de Negocios
Pérez Rivero, Jorge Luis

Tabla de contenido

1. Resumen Ejecutivo	3
2. Introducción	5
2.1 Interés Personal	5
2.2 Interés Académico	5
3. Objetivos.....	6
4. Metodologías empleadas	7
5. Análisis del Contexto Macroeconómico	7
5.1. Contexto Internacional	8
5.2. Contexto Argentino	9
5.2.1 Desempeño de las principales variables	12
6. Análisis de la Industria.....	13
7. Modelo de Negocios.....	18
7.1 Segmento de Clientes	20
7.2 Detección del Problema / Descripción de la Necesidad.....	21
7.3 Propuesta de Valor	23
7.4 Descripción de la Solución	24
7.5 Canales de Venta.....	25
7.6 Flujo de Ingresos	26
7.7 Estructura de Costos.....	27
7.8 Métricas Clave	28
7.9 Ventajas Especiales	29
8. Recursos Humanos	33
9. Plan de Marketing	34
9.1 Quick-Smart, Marca y posición	34
9.2 Necesidades	34
9.3 Tendencias.....	35
9.4 Evolución prevista.....	36
9.5 Competidores	36
9.6 Posicionamiento	37
9.7 Formato de Cercanía y Conveniencia	38
9.8 Promoción (estrategia comunicacional)	39
10. Plan Financiero.....	42
11. Conclusiones	45
12. Bibliografía.....	47

1. Resumen Ejecutivo

La industria de supermercados en Argentina ha sido, históricamente, un actor económico de peso y se ha caracterizado por una destacada dinámica de crecimiento y significativa incidencia tanto en el cambio de las formas de marketing, la demanda de empleo, incluso en el escenario político (asociado directamente a los vaivenes de la economía del país y el contexto de la evolución económica).

Los supermercados han venido desarrollando estrategias de expansión que han derivado en la multiplicación de los locales o bocas de expendio, como así también en la renovación de las estrategias de negociación y adquisición de las mercaderías que comercializan y en las políticas de ventas y captación de clientes.

En el año 2016, esta industria alcanzó una facturación cercana a los AR\$ 300 mil millones¹, este mercado se caracteriza por un claro dominio de tres grandes jugadores: la francesa Carrefour (29%), el grupo de origen chileno Cencosud (Jumbo, Disco y Super Vea) con un 21% del mercado, y la cadena argentina Coto que tiene una participación del 20%.

El poder de mercado de estas grandes empresas les ha permitido desplegar estrategias de posicionamiento que les otorgan fuertes ventajas relativas, incluso frente a la industria alimentaria. Su capacidad de compra y la superficie disponible para la venta en el sector les aportan ventajas que hacen valer con sus proveedores para acceder a menores precios de salida de fábrica, así como inigualables condiciones de pago a proveedores (incluso superior a 100 días de entregada la mercadería).

Sin embargo, a pesar de su amplio dominio en el mercado local y a la vista de los cambios a nivel tecnológico que se están dando en la industria a nivel global, estas compañías se han caracterizado por presentar cierta lentitud y timidez en adoptar estrategias digitales para una mejor prestación de servicios a los clientes, así como también han presentado pocas (o nulas) iniciativas para el uso y efectivo empleo de herramientas como *Big Data* y *Analytics* para su análisis y posterior generación de mayores y mejores patrones de consumo para sus clientes, lo que derivaría en atención y oferta de promociones mucho más *customizada* que la que se presta a la fecha.

Quizá, considerando el amplio *market share* con el que cuentan y que lo han logrado mantener en el tiempo, parecieran tener poco incentivo para innovar (empleando importantes recursos) y buscar a través de la tecnología una mejor prestación de servicios a su clientela. Sin embargo, para el sector del *retail* el futuro ya llegó. De la mano de la tecnología parece estar cambiando la dinámica en las tiendas físicas, cada vez más integradas con el mundo digital, mientras las empresas tratan de ajustar sus propuestas, a través de

¹ Fuente: http://www.indec.gob.ar/nivel3_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=1. Es de destacar que este monto no incluye supermercados chinos ni mayoristas.

nuevas experiencias en los locales y mayor presencia *online*, los consumidores buscan hacer lo propio, con una demanda más selectiva y nuevos hábitos de consumo.

Adicionalmente, en el país y a nivel mundial, es de destacar que las tiendas de grandes superficies pierden terreno en los principales centros urbanos frente a las sucursales pequeñas, más cercanas al lugar de trabajo o los hogares de los consumidores².

En este sentido, y partiendo de lo descripto anteriormente, observo una interesante oportunidad de negocios para incursionar en esta industria, si bien el negocio planteado estará más asociado a la prestación de un servicio único en el país, con una experiencia de compra diferente y que dará de qué hablar, buscaremos ganar *market share* compitiendo con supermercados de cercanía como Carrefour Express, supermercados chinos, Supermercado Día, Mercadoni, entre otros.

La solución a desarrollar es un supermercado (uniboca), llamado *Quick-Smart*, donde los usuarios realizarán las compras de sus productos de forma rápida y segura a través de una aplicación desarrollada *in-house* mediante un sistema de código de barras para cada producto, en cada góndola (en la que no habrá mercadería física).

Para ello, las góndolas estarán dotadas con el logo de cada producto y su respectivo código de barra, no será necesario usar un carrito ya que el usuario apuntará el producto que desea llevar (con *tablets* que se le facilitarán en el establecimiento o a través de su celular si cuenta con Smartphone), así como la cantidad de unidades que requiere y se irá armando de a poco su lista de compras. Una vez terminada la compra, el cliente se acercará a una de las cajas donde simplemente realizará el pago (sin largas e interminables filas), donde tendrá la opción de hacerlo por sí mismo en el caso de usar tarjeta de débito o crédito (self-service), mientras que en el caso de realizar el pago en efectivo deberá acercarse con uno de los cajeros.

Una vez realizado el pago, el comprador recibirá en su domicilio (sólo para Capital Federal) el pedido en un período no mayor a 3 horas, en caso de que la compra sea inferior a 10 productos y el cliente quiera llevarse la mercadería en el acto, el pedido se procesará internamente y será entregado en un lapso no mayor a 10 minutos (esperamos promediar entre 5 y 7 minutos).

De acuerdo al análisis realizado, el tiempo de compra se reduciría en un 63% (pasando de un promedio de 4 horas por mes a 1,5 horas³), por lo que es un gran atractivo para aquellas personas para las que realizar las compras resulta ser una tarea pesada y para la que, normalmente, no tienen tiempo. Apuntamos a jóvenes trabajadores de entre 25 y 45 años de edad, que residan o trabajen en el barrio de Palermo.

² <http://www.lanacion.com.ar/2053532-el-contrataaque-de-las-gondolas-los-supermercados-enfrentan-el-e-commerce-con-changuitos-inteligentes>

³ Información tomada de un informe publicado por la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS).

2. Introducción

2.1 Interés Personal

Emprender es un objetivo en mi vida, me he preparado académica y profesionalmente para intentar lograrlo, estudié Economía en la mejor universidad pública de Venezuela (graduado con honores) y tengo la fortuna de contar con vasta experiencia profesional en desarrollo de negocios en la firma PwC (4 años en PwC Venezuela y ya son 5 en PwC Argentina), donde he participado en numerosos proyectos para compañías multinacionales de diversas industrias (incluyendo Consumo Masivo, específicamente Supermercados). Adicionalmente, tengo una corta (pero muy linda) experiencia en Planificación Financiera en Herbalife Venezuela.

Por otro lado, con el tiempo he logrado desarrollar una interesante red de contactos que me permitió encontrar a las piezas adecuadas para llevar este proyecto adelante (tanto a nivel profesional como de acceso a capital), entre amigos y colegas fuimos descubriendo las fortalezas y, lógicamente, áreas de oportunidad del equipo que hará realidad el proyecto *Quick-Smart*.

Considero que tenemos todos los elementos para desarrollar un negocio competitivo, disruptivo y fundamentalmente rentable en el corto plazo. Contamos con personal con fuerte experiencia en el sector, logramos acuerdos con importantes proveedores y tenemos las herramientas para instalar y llevar adelante esta idea.

Otro de los intereses personales es alcanzar, finalmente, la independencia económica (saliendo al menos un tiempo del mundo corporativo), busco sacar el máximo provecho de mi experiencia profesional y académica (fundamentalmente el MBA de la Universidad de San Andrés).

2.2 Interés Académico

En gran parte de este plan académico está plasmado el conocimiento adquirido durante el MBA y mi carrera profesional, con una serie de conceptos y herramientas que me permitieron entender mejor los distintos entornos de negocios, saliendo de mi zona de confort y tomando riesgos que en otro momento de mi vida y de mi carrera no habría tomado, dando un paso atrás y visualizando la *big picture* en vez de sólo ver lo que mi formación y experiencia me dejaba ver (visión cerrada y sesgada en base a mi área de *expertise*).

La semilla de emprender ha estado latente en mi carrera, sin embargo siempre me dije que no contaba con las herramientas para llevarla adelante, que hasta el momento mi conocimiento era muy técnico en Finanzas y carecía de muchas herramientas desde el punto de vista Estratégico, Organizacional, Operativo, de Entrepreneurship, etc. En este sentido, han sido muchas las materias cursadas que generaron un impacto positivo en mi manera de ver los negocios, considero que todas ellas aportaron su granito de arena en este proceso de formación y que se verán plasmadas a lo largo de este trabajo, no quisiera desplegar una lista de las que considero más importantes porque me extendería de forma innecesaria.

El desarrollo y puesta en marcha de una idea de negocios es un desafío interesante y complejo de poner en marcha, lógicamente la metodología es clave para detectar una necesidad e idear una alternativa que pueda satisfacerla, el presente trabajo se dedica a argumentar y probar, a través de las técnicas aprendidas durante nuestro periplo por la Universidad de San Andrés, una idea de negocios que desde mi punto de vista presenta un muy importante potencial de ser exitosa.

3. Objetivos

Los objetivos del presente trabajo los podemos dividir en:

Objetivos de Corto Plazo (primer año): en el muy corto plazo se persigue iniciar la operación del negocio, lo que implica cerrar una serie de acuerdos que son clave para la puesta en marcha de esta idea, a saber: negociación del capital inicial (con uno de los Socios del proyecto), alquiler del local físico, desarrollo de nuestra App, adquisición del sistema de recepción y gestión de pedidos, acuerdo con Supermayorista Vital (quien será nuestro principal proveedor), entre muchas otras.

Básicamente, en lo inmediato se persigue iniciar la marcha del proyecto, buscando ganar rápidamente *market share* a través de la diferenciación de nuestro servicio, lo innovador de nuestra experiencia de compra y, lógicamente, explotar el boca en boca que se pueda generar entre nuestro segmento de clientes (generando elevada fidelización en nuestro segmento *target*), además de la agresiva campaña de marketing tanto en el Barrio de Palermo como en redes sociales a los efectos de dar a conocer nuestro negocio y atraer nuevos clientes.

Objetivos de Mediano Plazo (entre 1 y 3 años): probar el éxito de nuestro modelo de negocios, generando niveles de eficiencia y rentabilidad operativa que no se habían observado antes en la industria, ya que la automatización de los procesos genera ahorros operativos que, al cierre del ejercicio, tienen un importante impacto en la rentabilidad del negocio.

En este sentido, en el mediano plazo (entre 1 y 3 años) se persigue afianzar el modelo de negocios, partiendo de una base de clientes fidelizados y la suma, cada vez mayor, de jóvenes trabajadores que viven solos y que no cuentan con el tiempo suficiente para hacer las compras en el supermercado, por lo que este modelo les resulta atractivo. Así como la eficientización de las tareas y procesos, que con el paso del tiempo generarán mayores ahorros.

Objetivos de Largo Plazo (a partir del 3er año): en el largo plazo se busca la consolidación del negocio, probando que este modelo es rentable y que se podría explotar aún mejor abriendo diversas bocas en otros barrios de Capital Federal y Gran Buenos Aires, donde se pueda hacer economía de escala con el *Warehouse*. Para ello, la principal idea es vender nuestro negocio a Vital, nuestro principal proveedor, ya que ellos cuentan con la estructura y espalda financiera para llevar adelante el negocio, una vez se probó su éxito y eficiencia operativa, así como su nivel de rentabilidad (por encima de la media de los competidores).

4. Metodologías empleadas

A los efectos de desarrollar el presente trabajo, serán abordadas distintas metodologías y herramientas teóricas, así como diversas fuentes de información que darán sustento al análisis aquí plasmado. A continuación se presenta un breve resumen de las mismas:

Tabla 1. Metodologías a ser empleadas

Herramienta	Tema a Desarrollar
Análisis PEST y Fuerzas de Porter	Análisis del contexto Macroeconómico
	Análisis de la Industria
	Estructura y Coyuntura de la Industria
Modelo de Negocios Lean Canvas	Segmento de Clientes
	Detección del Problema/Necesidad
	Diseño Propuesta de Valor
	Descripción de la Solución
	Canales
	Flujo de Ingresos
	Estructura de Costos
	Métricas Clave
	Ventajas Especiales
Modelo de Ventajas Competitivas	Complemento Análisis Porter y FODA
Plan de Marketing	Marca y posicionamiento
	Necesidades
	Tendencias
	Evolución prevista
	Competidores
Análisis Financiero	Promoción
	Estructura de Costos
	Proyección de Resultados

5. Análisis del Contexto Macroeconómico

En esta sección se desarrolla la coyuntura macroeconómica internacional y local, con el objetivo de comprender mejor el contexto y las condiciones para el desarrollo del negocio, así como entender de mejor manera la ciclicidad de la industria y las variables que le afectan.

5.1. Contexto Internacional⁴

La actividad económica cobró cierto ímpetu en el segundo semestre de 2016, aunque experimentando una desaceleración respecto de 2015, pasando de una tasa de crecimiento del 3,4% a un 3,1%. Por su parte, la inversión, la producción industrial y el comercio internacional están experimentando una recuperación cíclica.

Las economías avanzadas crecieron un 1,7% en 2016, mientras que las economías de mercados emergentes y en desarrollo crecieron un 4,1%. En 2015, el crecimiento de las economías avanzadas había sido del 2,1% y el de las economías de mercados emergentes y en desarrollo del 4,2%; lo cual implica que hubo una leve desaceleración en ambos casos.

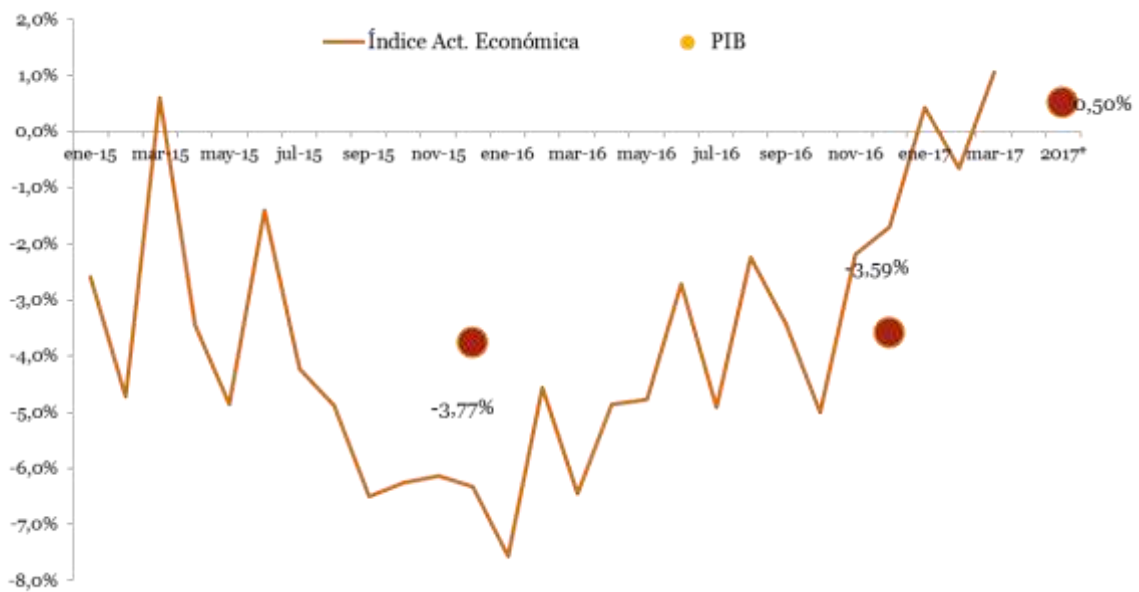
Además, el crecimiento de las economías en desarrollo ha sido marcadamente desigual, ya que aquellas pertenecientes al continente asiático han crecido un 6,4% en el año, aunque exhibiendo un leve descenso respecto del 6,7% de 2015; mientras que las economías de América Latina y el Caribe no sólo han sufrido una desaceleración, sino incluso una contracción del PIB agregado, pasando de una tasa de crecimiento del 0,1% en 2015, a una del -1,0% en 2016.

El fortalecimiento de la actividad y las expectativas de robustecimiento de la demanda mundial, sumados a las restricciones que se han acordado aplicar a la oferta de petróleo, han colaborado para que los precios de las materias primas dejen atrás los mínimos registrados a comienzos de 2016.

Ese aumento ha brindado cierto alivio a los exportadores de materias primas, ha empujado al alza el nivel general de inflación mundial, y ha aliviado las presiones deflacionarias. La inflación de los precios al consumidor ha aumentado a nivel mundial, empujada por los precios minoristas de los combustibles y otros productos relacionados con la energía. Sin embargo, la inflación subyacente se mantuvo invariable o aumentó mucho menos, y se mantiene muy por debajo de las metas de los bancos centrales de las economías avanzadas.

Por otro lado, la economía de Brasil (principal socio comercial de Argentina) parece haber tocado fondo. Sin embargo, 2017 será de transición y no se podría esperar mucho en términos de PIB.

⁴ Esta sección fue elaborada en base a informe “Perspectivas de la economía mundial” del Fondo Monetario Internacional (FMI), publicados en enero y abril de 2017

Gráfico 1. Comportamiento de economía Brasil 2015-2017

Fuente: OPEP y Bolsa de Cereales.

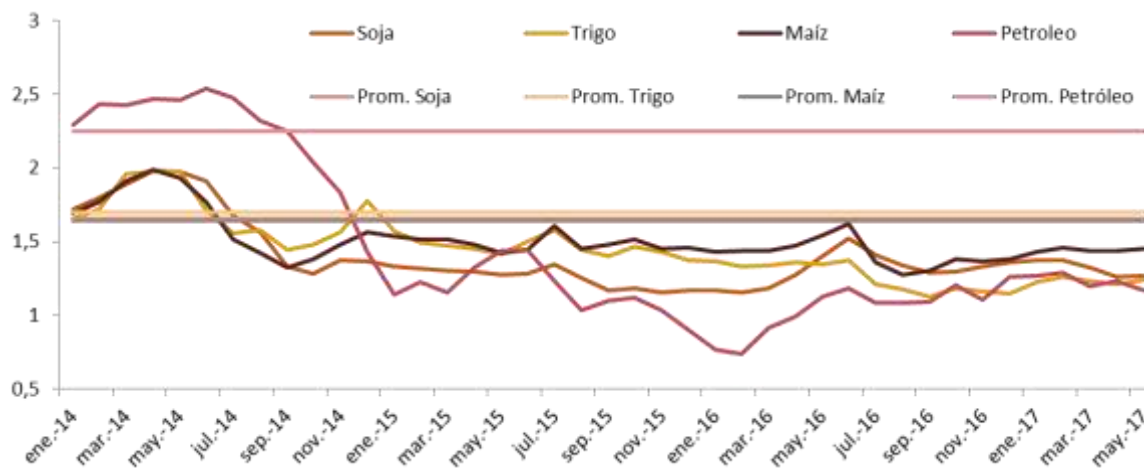
5.2. Contexto Argentino⁵

Podría describirse brevemente a la economía argentina como una economía emergente sujeta a la periódica presencia de episodios de crisis, cuyas principales características han sido su marcada volatilidad macroeconómica (medida, por ejemplo, en su tasa de crecimiento del PIB) y del tipo de cambio (tanto nominal como real). Estos fenómenos han contribuido a la falta de una tendencia clara de crecimiento de largo plazo.

En cuanto a la estructura productiva, el sector primario se ha dedicado tradicionalmente a la producción de alimentos agropecuarios, siendo los granos (cereales y oleaginosas) junto con la cadena de soja (porotos, semillas, aceite, pellets y harina) la base de la actividad exportadora del país.

⁵ Esta sección fue elaborada en base a datos del Ministerio de Hacienda y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (“INDEC”).

Gráfico 2. Precio de las Commodities 2014-2017

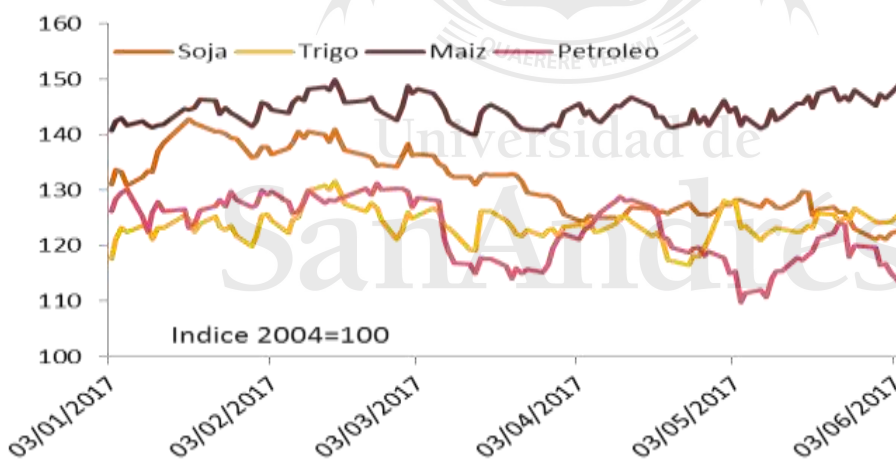


Fuente: OPEP y Bolsa de Cereales.

Como puede observarse en el gráfico 2, los precios de las *commodities* se encuentran estables pero por debajo de los imperantes en el 2014.

A continuación presentamos el comportamiento de los precios de las *commodities* durante el primer semestre de 2017:

Gráfico 3. Precio de las Commodities Enero a Junio de 2017



Fuente: OPEP y Bolsa de Cereales.

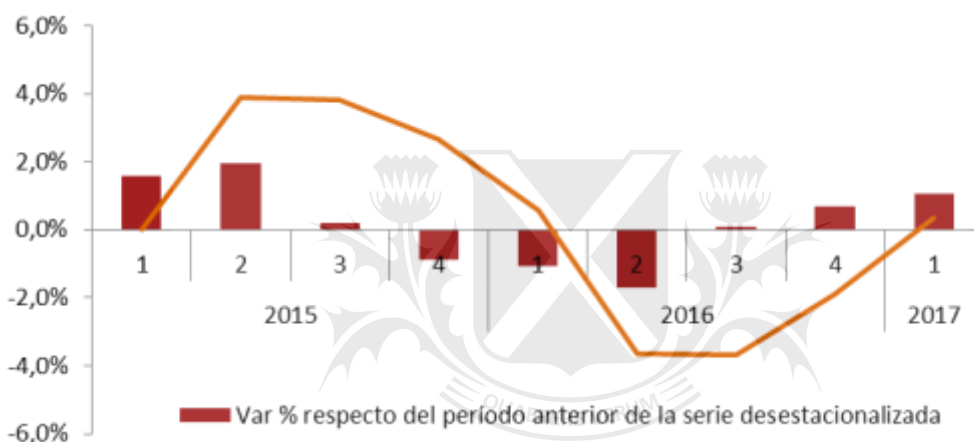
El gráfico 3 nos muestra que los precios se han mantenido relativamente estables, básicamente marcados por la incertidumbre en el escenario internacional.

Por otro lado, en diciembre del 2015 se produjo el cambio en las autoridades nacionales. La nueva administración recibió un país con una economía caracterizada por el estancamiento, inflación alta y creciente, déficits gemelos (fiscal y de cuenta corriente), escasez de reservas internacionales y restricciones cambiarias. El nuevo gobierno rápidamente comenzó a aplicar medidas para corregir los diferentes desequilibrios y normalizar la macroeconomía con el fin de generar condiciones que propicien el crecimiento en el futuro. En este sentido, las medidas más significativas fueron: la quita de retenciones al trigo, el maíz, la carne y las economías

regionales, a la vez que se redujeron en cinco puntos las retenciones a la soja; la unificación del mercado cambiario que devino en una depreciación del orden del 36,6% del 16 al 17 de diciembre; la reducción parcial de subsidios a los servicios públicos; el acuerdo con los *holdouts* para el pago de deuda soberana; y la sanción de la Ley de Sinceramiento Fiscal y Reparación Histórica a los Jubilados.

En lo que respecta a la actividad, el PIB argentino se contrajo en un 2,3% en 2016. Los sectores de mayor contracción fueron los de construcción (11,28%), industria manufacturera (5,69%), agricultura, ganadería, caza y silvicultura (5,52%) y explotación de minas y canteras (5,28%). Se espera que la economía argentina recupere la senda de crecimiento en 2017.

Gráfico 4. Comportamiento del PBI 2015-2017



Fuente: INDEC y Ministerio de Economía de la República Argentina

A abril de 2017, el FMI estimaba un alza del 2,2% del PIB de Argentina para 2017 gracias al aumento del consumo y la inversión pública, y un crecimiento del PIB en alrededor del 2,3% en 2018 en la medida que vayan recuperándose la inversión privada y las exportaciones.

En cuanto a las características de su comercio exterior, la principal región comercial es el ASEAN, junto con Corea del Sur, China, Japón e India, seguida del Mercosur. Los rubros exportados, por orden de importancia, son las manufacturas de origen agropecuario, las manufacturas de origen industrial, los productos primarios y, por último, y en menor medida, los combustibles y energía.

Por su parte, la composición de las importaciones, en orden de importancia, se divide en bienes intermedios, bienes de capital, piezas y accesorios para bienes de capital, bienes de consumo, combustibles y vehículos de pasajeros. En cuanto al origen de las importaciones, los bloques con mayor peso son el ASEAN, junto con Corea del Sur, China, Japón e India, y un poco más rezagados el Mercosur, la Unión Europea y Estados Unidos.

5.2.1 Desempeño de las principales variables

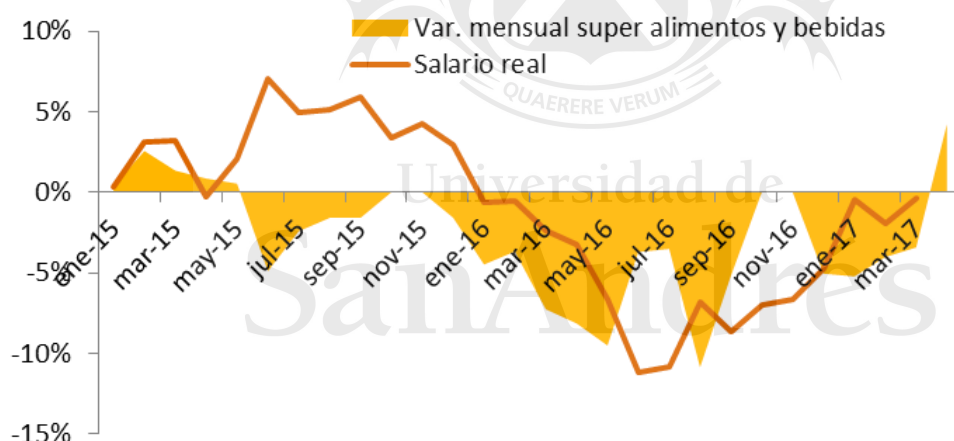
Consumo

El consumo privado, principal componente de la demanda agregada y principal variable a los efectos de medir el crecimiento de la industria objeto de análisis, si bien registró un incremento del 2,2% en el primer trimestre, se contrajo en los trimestres posteriores con caídas del 2,6%, 2,9% y 2,1% respectivamente, para promediar una contracción del 1,4% en el año. Su participación dentro de la demanda agregada en 2016 fue del 66,1%.

El consumo público, en tanto, registró un crecimiento en el primer y tercer trimestre del 3,9% y 0,9%, respectivamente, y una contracción en el segundo y cuarto trimestre del 1,3% y 2,0%, respectivamente. Su participación dentro de la demanda agregada en 2016 fue del 18,4%.

El siguiente nos muestra la evolución del salario real versus la variación mensual de alimentos y bebidas vendidos por supermercados. Este gráfico nos muestra como se vino recuperando el consumo desde finales del 2016 hasta el primer trimestre de 2017 (y así ha seguido durante el año).

Gráfico 5. Consumo Privado – Salario Real vs Alimentos y Bebidas



Fuente: INDEC y cálculos propios

Inflación

Otra de las variables que tiene impacto directo en nuestro modelo de negocios es la inflación.

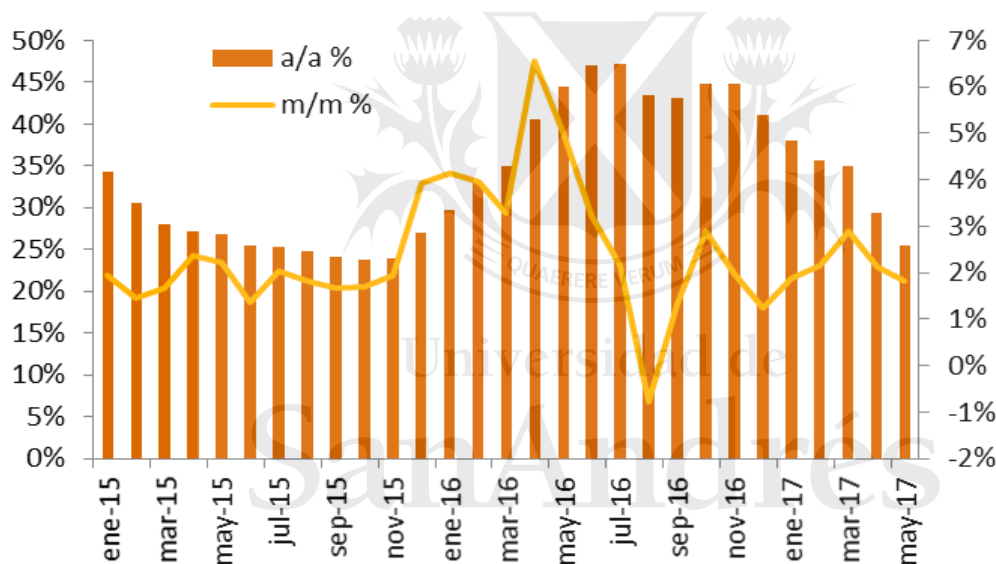
A partir del 30 de diciembre de 2015, debido a reordenamientos internos del organismo a partir del cambio de autoridades nacionales, el INDEC declaró la "emergencia estadística nacional" y discontinuó los índices de precios, los cuales no volvieron a publicarse hasta abril de 2016. Por este motivo no hay datos oficiales de inflación publicados por el Instituto Nacional para los meses que van de diciembre de 2015 a abril de 2016 inclusive.

A partir de allí, de acuerdo con la medición oficial, los precios minoristas medidos por el Índice de Precios al Consumidor publicado por el INDEC finalizaron diciembre de 2016 con un incremento del 16,9% acumulado desde mayo de 2016, lo que equivale a un incremento anualizado del 26,43%.

Por su parte, el denominado IPC Congreso (un promedio simple de los cálculos elaborados por consultoras de mercado), publicado por un grupo de diputados que decidió formar la Comisión de Libertad de Expresión, reveló una inflación del 40,71% para todo 2016. La discrepancia entre ambas estimaciones surgiría, en parte, como resultado de una mayor inflación en los primeros meses del año y desvíos metodológicos respecto de los de INDEC. Para 2017 se espera una inflación que rondaría el 22%, por encima de la meta fijada por el Gobierno Nacional (entre 12 y 17%).

El siguiente gráfico nos muestra el comportamiento de la inflación en los últimos dos años:

Gráfico 6. Inflación 2015-2017



Fuente: INDEC, Índice Congreso y cálculos propios

6. Análisis de la Industria

Si bien se participará en la industria de supermercados, también es de destacar que el negocio planteado presenta un alto componente de prestación de servicios (principal diferenciación). En este sentido, considerando que no se cuenta con comparables en la industria, procederé a analizar la industria de supermercados.

Desde hace varias décadas el sector de supermercados en Argentina es un actor económico de peso, con una destacada dinámica de crecimiento y significativa incidencia tanto en el cambio de las formas de marketing, la demanda de empleo, incluso en el escenario político. Su desarrollo se encuentra directamente relacionado con los vaivenes de la economía del país y el contexto de la evolución económica. A su vez, es considerada un área sensible, ligada al abastecimiento de productos básicos de la población.

En los últimos años, los supermercados han venido desarrollando estrategias de expansión que han derivado en la multiplicación de los locales o bocas de expendio, como así también en la renovación de las estrategias de negociación y adquisición de las mercaderías que comercializan y en las políticas de ventas y captación de clientes.

De acuerdo a la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS), en el año 2016 registró un total de 8.672 establecimientos de autoservicio, entre Hipermercados, Supermercados, Supermercados *Discounts* y autoservicios en general. De este total, el 68% corresponde a establecimientos de un solo local (unibocas), frente al 32% con cadenas de dos o más bocas de expendio.

En el caso de las unibocas (hacia donde apunta el negocio propuesto), de acuerdo a un informe preparado por la Cámara de Autoservicios y Supermercados de Residentes Chinos de Argentina (CASRECH) y la Cámara Empresarial de Desarrollo Argentino y Países del Sudeste Asiático (CEDEAPSA) correspondiente al año 2016, el 80% de las unibocas pertenecen a empresas de origen chino. Cabe destacar que las bocas de expendio de origen chino representan el 54% del total de autoservicios del país, el 11% de ellas se encuentra en la Capital Federal (unas 517 bocas), 57% en el Gran Buenos Aires (2.669 bocas) y 32% en el interior del país (1.502 bocas).

Al 31 de diciembre de 2016, las cadenas de supermercados se pueden clasificar de acuerdo a sus bocas de expendio de la siguiente manera:

- Cadenas Mini: poseen 2 bocas y representan el 2,7% de las bocas nacionales.
- Cadenas Chicas: de 3 a 9 bocas y representan el 7,3% del total.
- Cadenas Medianas: de 10 a 19 bocas y representan el 1,8% del total.
- Cadenas Intermedias: de 20 a 60 bocas y representan el 5,0% del total.
- Cadenas Grandes: poseen más de 80 bocas, representan el 15,5% de las bocas totales de Argentina y pertenecen a Carrefour, Cencosud, Coto, La Anónima, Nexus Partners, Wal-Mart, Casino, Átomo y la Cooperativa Obrera Ltda. de Consumo y Vivienda.

Las principales empresas en el sector son las siguientes⁶:

⁶ Según FAECyS, las principales empresas del sector de supermercados son las que poseen el número de establecimientos más grande y/o las mayores superficies comerciales y/o las mayores facturaciones relativas anuales.

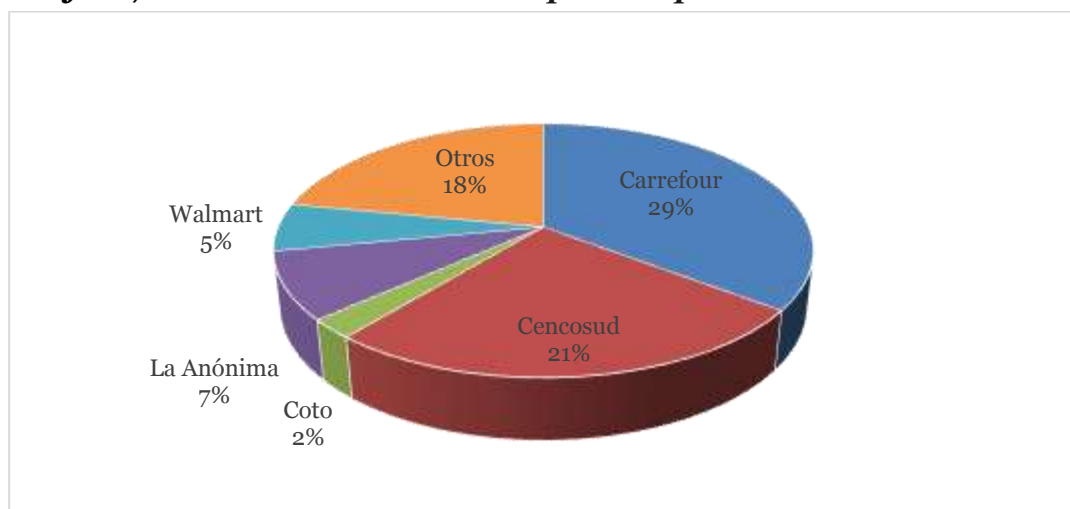
Tabla 2. Principales empresas de la Industria

Empresa	Origen	Cadenas
Carrefour	Francia	Carrefour, Día, Super Eki
Cencosud	Chile	Jumbo, Disco, Super Vea
Coto	Argentina	Coto
La Anónima	Argentina	La Anónima, Quijote
Wal-Mart	Estados Unidos	Wal-Mart, Changomas
Grupe Casino	Francia	Libertad

Fuente: FAECyS

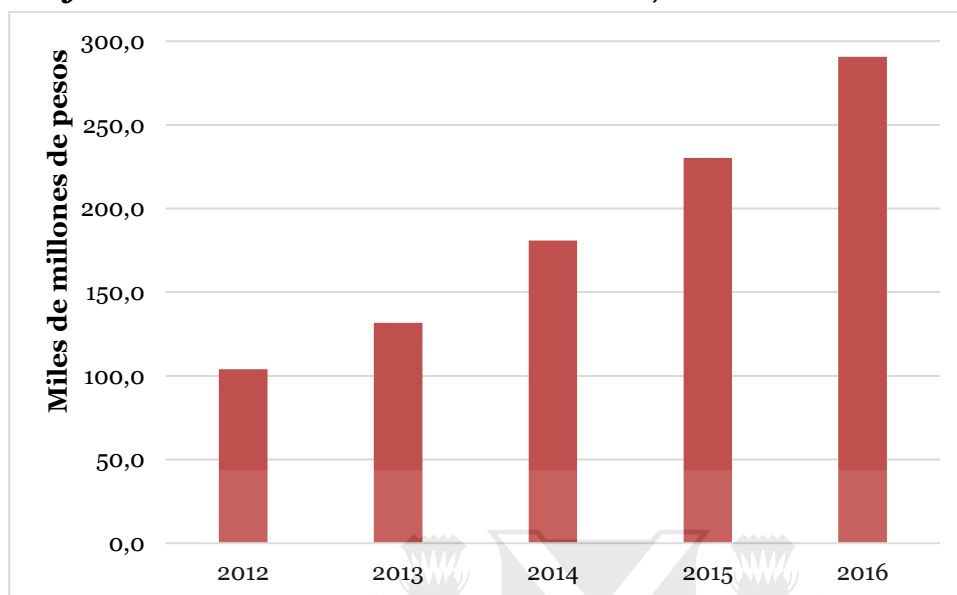
En Argentina, un reducido grupo de empresas concentra las cadenas de supermercados con mayor número de establecimientos y mayores superficies comerciales. Siete son las firmas que componen este núcleo: Carrefour, Cencosud, Coto, La Anónima, Wal-Mart y Casino. Aunque solo reúnen el 15% de las bocas totales del país, venden el 58% del total alimentos y bebidas de la Argentina. De hecho, Carrefour, Cencosud y Coto representan el 70% del total de las ventas del sector en este rubro.

En el año 2016, la facturación del sector alcanzó AR\$ 290.690,3 millones, alcanzó este sector estaba liderado por la multinacional francesa Carrefour (Carrefour y Día) con una participación de aproximadamente 29% del mercado. Detrás se encuentran el grupo de origen chileno Cencosud (Jumbo, Disco y Super Vea), con un 21% del mercado, y la cadena argentina Coto, que tiene una participación del 20%. Con una participación del 7% cada una le siguen la cadena francesa Casino (Libertad) y también la cadena argentina La Anónima. La estadounidense Wal-Mart registra el 5% del mercado. Gráficamente, se plasma de la siguiente manera:

Gráfico 7. Facturación de los Principales Supermercados 2016

Por otro lado, a continuación se presenta la evolución de las ventas de la industria en los últimos años:

Gráfico 8. Ventas de la Industria 2012-2017



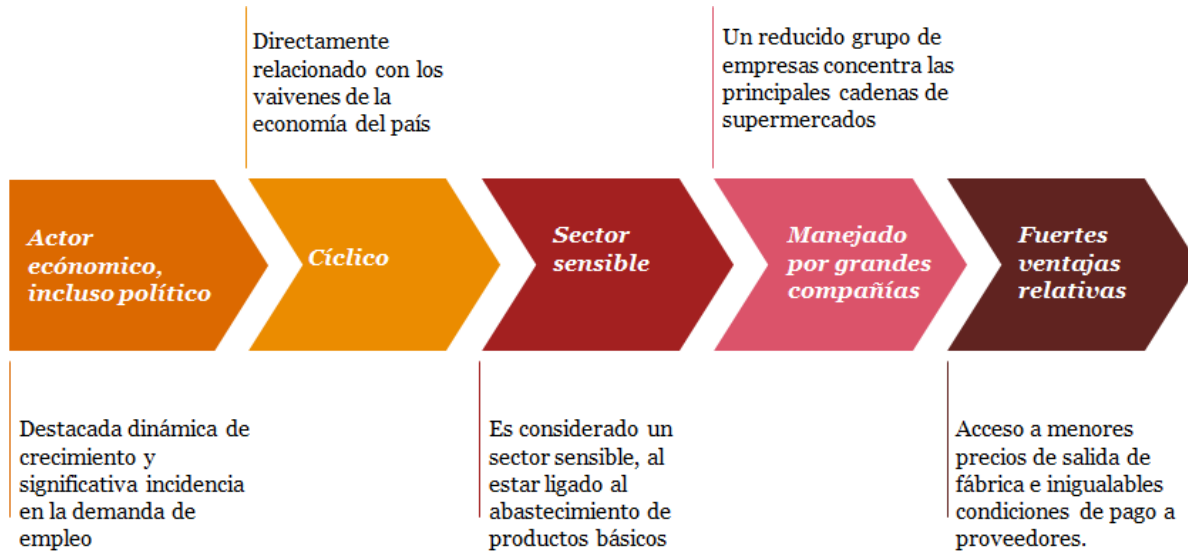
Fuente: INDEC

Como puede observarse, en el último lustro las ventas de la industria prácticamente se han triplicado, si bien han sido años con elevados niveles de inflación (2016 cerró con 42%), el crecimiento de las ventas ha sido más que proporcional a los niveles de precios, lo que muestra el gran potencial de esta industria.

Adicionalmente, el poder de mercado que han mostrado los grandes jugadores de la industria mencionados anteriormente, les ha permitido desplegar estrategias de posicionamiento que les otorgan fuertes ventajas relativas, incluso frente a la industria alimentaria. Su capacidad de compra y la superficie disponible para la venta en el sector les aportan ventajas que hacen valer con sus proveedores para acceder a menores precios de salida de fábrica, así como inigualables condiciones de pago a proveedores (incluso superior a 100 días de entregada la mercadería).

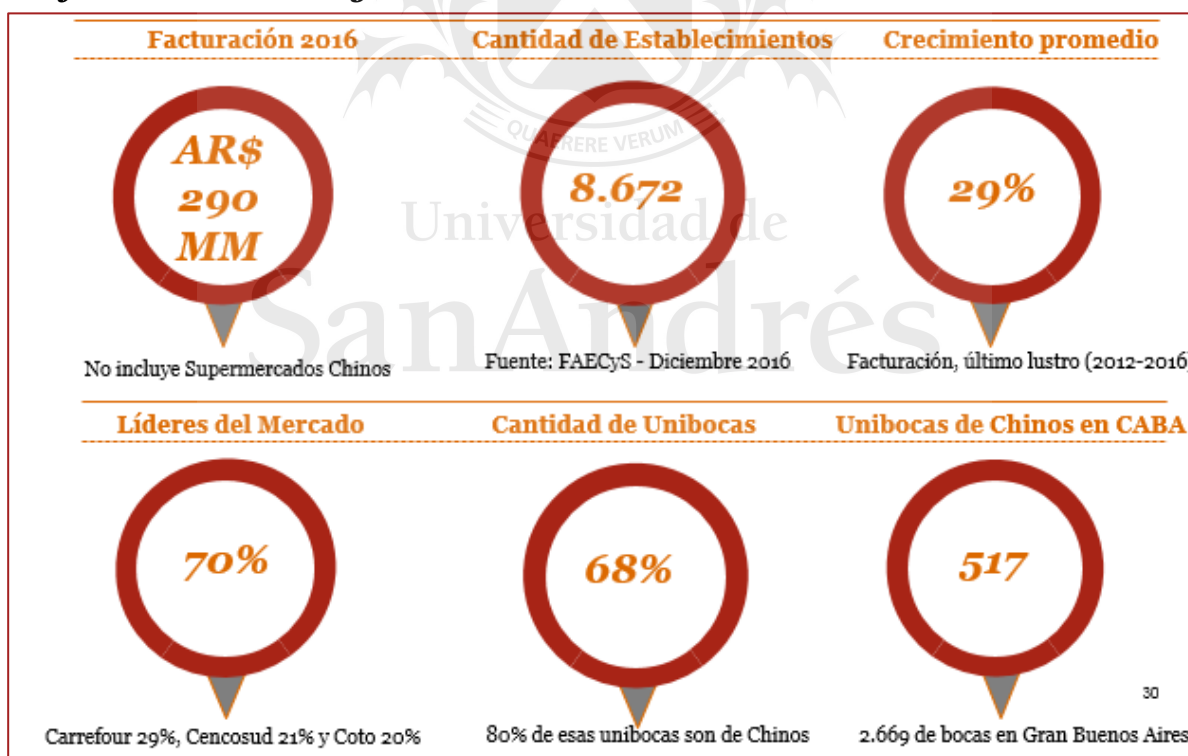
En este sentido, y a modo de resumen del análisis estructural de la industria, observamos lo siguiente:

Gráfico 9. Análisis Estructural de la Industria



Mientras que en el caso del análisis de coyuntura de la mencionada industria, se puede resumir de la siguiente forma:

Gráfico 10. Análisis Coyuntural de la Industria



Fuente: FAECyS

En lo que se refiere a las compras de productos de supermercado de forma *online*, de acuerdo al último Estudio Anual de Comercio Electrónico 2016 realizado por la Cámara Argentina de

Comercio Electrónico (CACE)⁷, en el año 2016 se facturaron AR\$ 6.858 millones por concepto de alimentos, bebidas y artículos de limpieza vía *e-commerce*, monto que representó 7% del total de la facturación del año para este sector (AR\$ 102.703 millones). Si bien parece representar poco porcentaje de la porción de ventas de dicho sector, creció 91% respecto del año 2015 (el sector como un todo presentó un crecimiento de 51%) y con mucho potencial para seguir creciendo.

A continuación se presenta un cuadro con la facturación por rubro de comercio electrónico.

Gráfico 11. Facturación por rubro de comercio electrónico 2016

Categoría - rubro	Facturación 2014 (MM)	Facturación 2015 (MM)	Facturación 2016 (MM)	2016	
				Participación	Crecimiento
Pasajes y Turismo	9,990	17,310	25,584	25%	48%
Equipos y accesorios de audio/imagen, consolas, TI y telefonía	4,525	8,012	11,390	11%	42%
Artículos para el Hogar (muebles, construcción, decoración)	3,135	4,775	10,688	10%	124%
Electrodomésticos (línea blanca y marrón)	3,100	5,653	8,196	8%	50%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza	2,520	3,591	6,858	7%	91%
Accesorios para autos, motos y otros vehículos	780	1,348	2,669	3%	98%
Indumentaria deportiva	1,106	2,040	2,627	3%	29%
Entradas espectáculos y eventos	1,090	2,001	2,557	2%	28%
Indumentaria (no deportiva)	953	1,778	2,490	2%	40%
Cosmética y Perfumería	744	1,116	2,273	2%	104%
Infantiles	1,040	2,000	2,165	2%	8%
Artículos de oficina	840	1,444	2,055	2%	42%
Artículos deportivos	794	1,321	1,637	2%	24%
Otros	5,689	9,563	12,562	12%	30%
Total B2C	36,307	61,857	93,757	8,7%	51%
B2B	3,800	6,381	8,945	8,7%	51%
Total B2C + B2B	40,107	68,238	102,703		

Fuente: CACE

7. Modelo de Negocios

Michael Porter sostiene que la cadena de valor está conformada por todas las actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes de contribución que éstas aportan. Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo, donde las actividades primarias son aquellas que se encuentran implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta; dichas actividades primarias pueden dividirse en cinco categorías genéricas: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios. Por otro lado, las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, RRHH y varias funciones de toda la empresa.

Si bien esta descripción de actividades primarias explica de forma precisa el sentido de la cadena de valor del negocio propuesto. En este punto me dedico a desarrollar la metodología

⁷ <http://www.cace.org.ar/estadisticas/>. Estudio de Comercio Electrónico de 2016

de *Lean Canvas*, creado por Ash Maurya, quién propuso hace algún tiempo un método donde hibrida ambos mundos (el del modelo de negocios tradicional con el *Lean Startup* propuesto por Eric Ries en el libro “El método Lean Startup”), y en el que realiza un gran trabajo dándole una muy interesante herramienta para que las *startups* puedan diseñar sus modelos de negocio. En este sentido, dicha metodología define el modelo de negocio que un emprendimiento utilizará para agregar valor a una idea de negocios. Alexander Osterwalder, en su disertación doctoral en 2004, mencionaba lo siguiente:

“Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”.

El Lean Canvas cuenta con nueve (9) elementos esenciales que permiten definir un nuevo negocio o crear un nuevo producto dentro de una compañía.

La forma de utilizar el Lean Canvas que nos propone Ash Maurya⁸ es la siguiente:

Gráfico 12. Modelo de Negocios Lean Canvas



⁸ Tomado de su libro “Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works”.

Dónde, los números indican el orden en el que se deben rellenar los bloques.

A los efectos de darle robustez metodológica al negocio planteado, a partir de este punto me dedico a desarrollar cada uno de estos nueve elementos, los cuales me permitirán explicar de mejor manera el negocio planteado y cuáles son sus principales variables, fortalezas y desafíos para alcanzar el éxito.

7.1 Segmento de Clientes

El segmento de clientes al que apunta Quick-Smart tiene que ver con jóvenes trabajadores con poder adquisitivo medio/alto (bancarizados o no) de entre 25 y 45 años. Estos jóvenes, en su mayoría, tienen una elevada necesidad de optimizar su tiempo, por lo que ésta segmentación de mercado es actitudinal más que de rango etario.

De acuerdo a una publicación del Diario La Nación, aproximadamente 80.000 jóvenes de entre 25 y 45 años residen en el barrio de Palermo, de acuerdo a los resultados de nuestra encuesta para la mayor parte de estos jóvenes ir al supermercado no es una experiencia de compra sino una obligación para la que nunca hay tiempo.



Adicionalmente, la metodología de Lean Canvas plantea los *Early Adopters*, aquellos usuarios visionarios con los que es necesario comenzar a trabajar. Es relevante esforzarse en averiguar quiénes podrían ser nuestros *early adopters* ya que podría ser de vital importancia para la puesta en marcha del negocio, considerando que dirigirnos al mercado con usuarios maduros podría ser una mala idea para nuestra *startup*, al menos de entrada.

En este sentido, y similar a nuestro *target* de clientes, nuestros *early adopters* serían los siguientes:

- Personas con poder adquisitivo medio/alto, bancarizados o no. Jóvenes trabajadores de entre 25 y 45 años que vivan solos.
- Con alta necesidad de optimizar su tiempo.
- Personas para las que ir al supermercado no es una experiencia de compra sino una obligación, en la que normalmente no hay tiempo disponible.

7.2 Detección del Problema / Descripción de la Necesidad

Fundamentalmente, para aquellos jóvenes trabajadores de entre 25 y 45 años, hacer las compras en el supermercado puede ser una actividad agotadora y para la que, normalmente, no se dispone de suficiente tiempo. Es fuente inagotable de quejas en aquellas personas a las que no les sobra el tiempo, luego de largas jornadas de trabajo. Este target de mercado considera que ir a hacer las compras les hace perder calidad de vida.

En este sentido, este negocio está pensado para jóvenes trabajadores de entre 25 y 45 años residentes (y que trabajen o frecuenten) en el Barrio de Palermo, para quienes el aprovechamiento del tiempo es una variable clave, personas (bancarizadas o no) que trabajan largas jornadas y para quienes ir al supermercado reduce calidad de vida y consume tiempo que prefieren dedicarlo a actividades de esparcimiento o simplemente descansar.

Este grupo de personas gusta de comprar personalmente sus alimentos y productos para el hogar, estén bancarizadas o no (50% de la población de CABA no lo está), y que persiguen que esto no les demande mucho tiempo. Se ofrece una experiencia de compra única, tecnológica y ágil, que reduciría el tiempo de compra a un tercio (pasando de entre 4 y 5 horas por mes a sólo 1,5 horas mensuales).

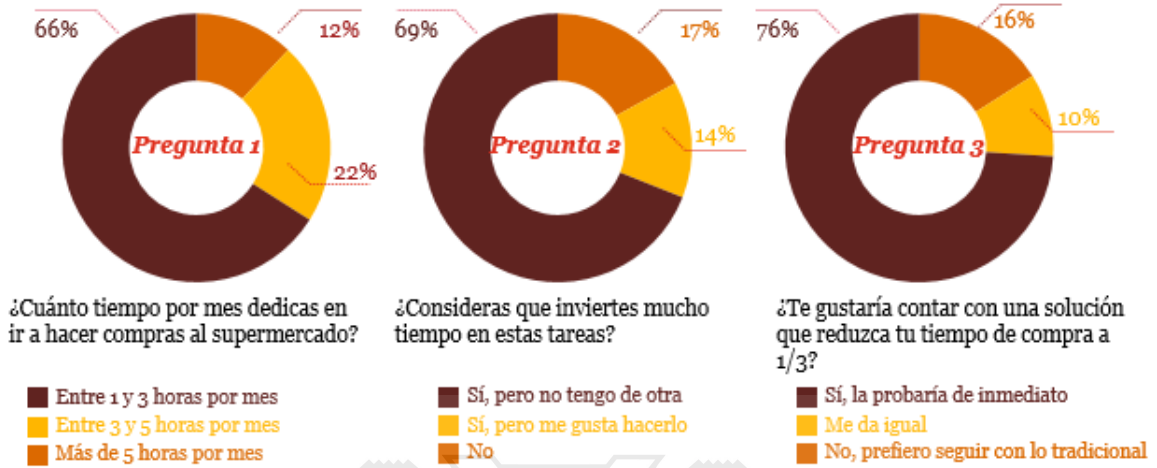
El argentino es apegado a sus gustos y tradiciones y, en plena era digital, aún prefieren visitar tiendas físicas para hacer sus compras. Una encuesta realizada por Nielsen⁹ muestra que 6 de cada 10 argentinos visita las tiendas físicas al momento de realizar la compra de sus productos para el hogar (productos de supermercado). Esto, evidentemente, representa una gran oportunidad para aquellos jugadores que están, o pretenden estar, en el negocio de *retail* en el país. Adicionalmente, muchos de los encuestados que prefiere realizar sus compras de forma digital argumentan que visitar las tiendas les demanda mucho tiempo, por lo que reducir el tiempo en la experiencia de compra en las tiendas físicas representa también una oportunidad para los *retailers*.

Adicionalmente, y a los efectos de probar la existencia de la mencionada necesidad, se realizó una encuesta entre una serie de jóvenes en el rango etario mencionado antes, que generó los siguientes resultados:

⁹ <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Argentinos-aun-disfrutan-de-hacer-las-compras-en-el-canal-moderno.html>

Gráfico 13. Resultados Encuesta

Resultados encuesta 29-05 al 11-06 (182 observaciones)



Como se puede observar, la gran mayoría de las personas encuestadas consideran que invierten mucho tiempo realizando las compras en el supermercado y les gustaría contar con una solución que reduzca los tiempos de compra.

La descripción podría resumirse en el siguiente esquema:

Gráfico 14. Descripción del Problema



7.3 Propuesta de Valor

Mucho se habla sobre la propuesta de valor en un negocio, se escriben extensos textos donde se pretende “vender” de la mejor manera la idea de negocios, pero a lo largo de nuestra formación en el MBA, una de las principales conclusiones a la que arribamos es que la Propuesta de Valor para un negocio debe ser breve, clara, concisa, que explique en pocas palabras qué necesidad viene a cubrir este producto o servicio, cuáles son sus principales atributos, que no deje lugar a dudas.

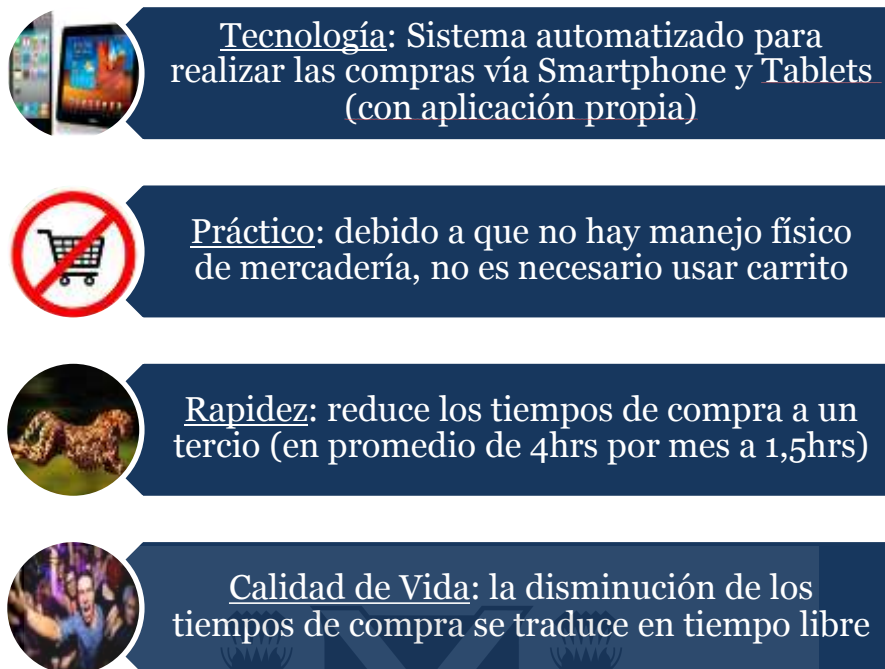
En este sentido, la Propuesta de Valor de Quick-Smart es la siguiente:

“Así como el mundo evoluciona, *Quick-Smart* lo hace, te ofrecemos una experiencia de compra única en un ambiente a tu medida, tecnológico, que **reducirá tu tiempo de compra a un tercio**, disfruta tu tiempo libre y olvídate de las largas filas de los supermercados tradicionales”



Dicho esto, y a los efectos de desarrollar la Propuesta de Valor antes mencionada, considero que esta propuesta de valor descansa sobre cuatro ejes fundamentales, a saber:

Gráfico 15. Ejes de la Propuesta de Valor



7.4 Descripción de la Solución

Para ello, la solución a desarrollar es un supermercado (uniboca), llamado *Quick-Smart*, donde los usuarios realizarán las compras de sus productos de forma rápida y segura a través de una aplicación desarrollada *in-house* mediante un sistema de código de barras para cada producto, en cada góndola (en la que no habrá mercadería física).

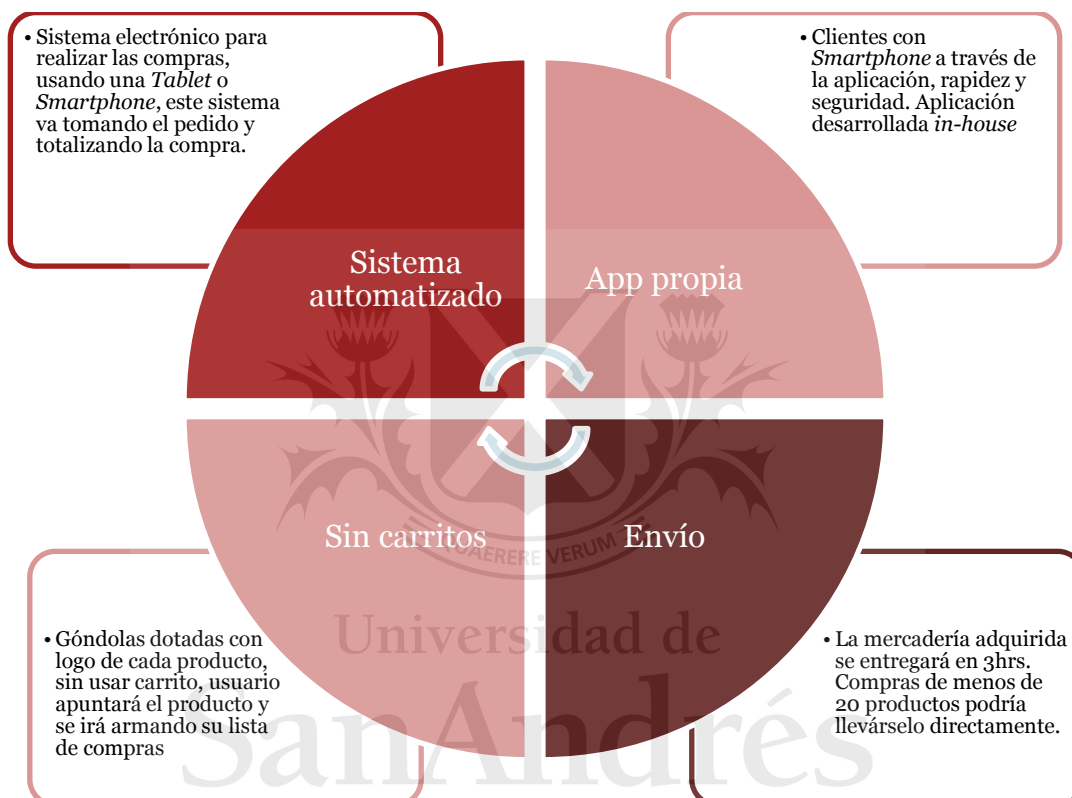
Para ello, las góndolas estarán dotadas con el logo de cada producto y su respectivo código de barra, no será necesario usar un carrito ya que el usuario apuntará el producto que desea llevar (con *tablets* que se le facilitarán en el establecimiento o a través de su celular si cuenta con Smartphone), así como la cantidad de unidades que requiere y se irá armando de a poco su lista de compras. Una vez terminada la compra, el cliente se acercará a una de las cajas donde simplemente realizará el pago (sin largas e interminables filas), donde tendrá la opción de hacerlo por sí mismo en el caso de usar tarjeta de débito o crédito (self-service), mientras que en el caso de realizar el pago en efectivo deberá acercarse con uno de los cajeros.

Una vez realizado el pago, el comprador recibirá en su domicilio (sólo para Capital Federal) el pedido en un período no mayor a 3 horas, en caso de que la compra sea igual o menor a 10 productos y, el cliente quiera llevarse la mercadería en el acto, el pedido se procesará internamente y será entregado en un lapso no mayor a 10 minutos (esperamos promediar entre 5 y 7 minutos).

De acuerdo al análisis realizado, el tiempo de compra se reduciría en un 63% (pasando de un promedio de 4 horas por mes a 1,5 horas¹⁰), por lo que, como mencionamos anteriormente, es un gran atractivo para aquellas personas para las que realizar las compras resulta ser una tarea pesada y para la que normalmente no tienen tiempo.

A los efectos de esquematizar y resumir la solución antes descrita, se presenta el siguiente gráfico:

Gráfico 16. Descripción de la Solución



7.5 Canales de Venta

Si bien desde el punto de vista conceptual, no sería correcto hablar de “canales” para este negocio, respetaremos la metodología y definiremos así las vías de ventas y distribución de productos con la que contará Quick-Smart.

Como mencioné antes, el negocio contará con una tienda física desde se podrá distribuir los productos vía entrega a domicilio, así como también para compras de 15 productos o menos el cliente podrá llevarse directamente desde la tienda.

¹⁰ Información tomada de un informe publicado por la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS).

Por otro lado, se contará con un canal *online*, desde donde aquellos clientes (lógicamente bancarizados) que prefieran realizar su pedido vía web, tendrán una novedosa y amigable página web desde podrán ver todos nuestros productos y realizar sus pedidos por esa vía, dicho pedido les será entregado a la dirección que indiquen en un lapso no mayor a tres horas.

Adicionalmente, se realizarán importantes campañas de marketing en el barrio de Palermo (donde estará nuestra tienda física), así como también a través de las distintas redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat, etc).



7.6 Flujo de Ingresos

En términos teóricos, en este punto se determina la forma en que en el negocio generará ingresos y se definirá qué tipos de ingresos serán; se determina cómo pagará el cliente por el producto o servicio y si los ingresos serán operacionales o recurrentes.

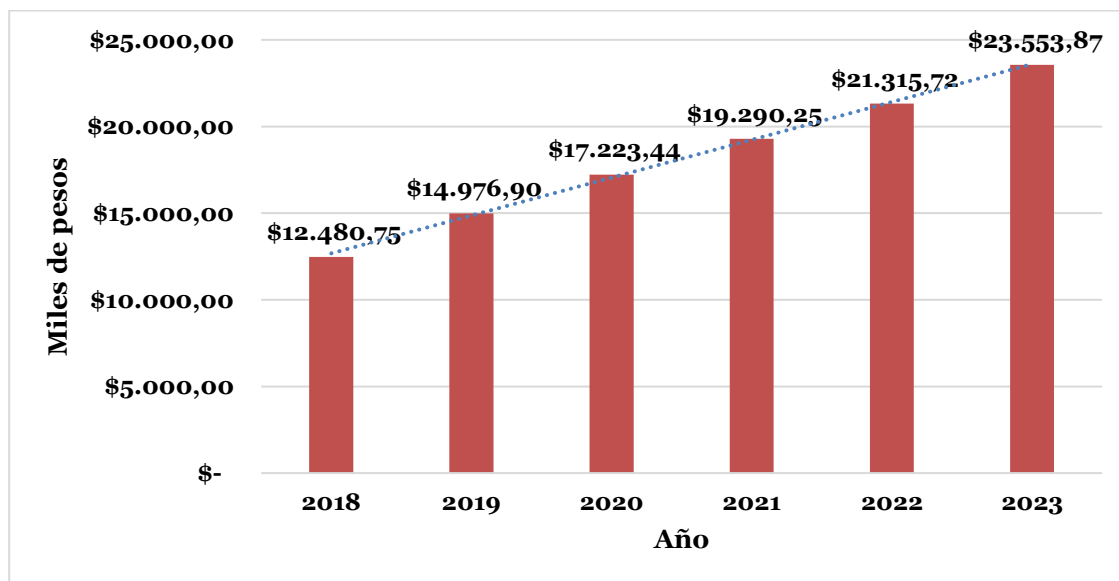
En el modelo de negocios planteado, los ingresos provendrían de las ventas en la tienda física, así como también del negocio online.

Adicionalmente, una porción menor de nuestros ingresos vendrán por el pago de envíos a domicilio (AR\$ 50). Es de destacar que una vez que un cliente supera los AR\$ 10mil en compras (local u *online*), el envío a domicilio será gratis por el resto del año calendario.

Considerando que, de acuerdo al análisis e investigación realizada, en el barrio de Palermo hay 37 supermercados de cercanía y, que en promedio, a diciembre de 2016 estos establecimientos facturan unos AR\$ 15 millones por concepto de ventas¹¹, se puede concluir que nuestro mercado potencial alcanza los AR\$ 555 millones (siendo el producto de 37 por 15).

De acuerdo a las proyecciones de ventas realizadas, de acuerdo a los parámetros que se explicarán en el capítulo relativo al Plan Financiero, nuestro negocio presentaría en los próximos cinco (5) años los siguientes niveles de ingreso por ventas:

¹¹ Información extraída de entrevista con experto. Pidió no revelar su identidad ni establecimiento para el que trabaja.

Gráfico 17. Proyección de Ingresos por Ventas

Para ello, será clave incrementar con el tiempo el tráfico web, así como la cantidad de clientes. Asimismo, la recurrencia de los clientes (fidelidad) será piedra angular para poder alcanzar los objetivos planteados.

Como se mencionó antes, en el capítulo correspondiente al plan financiero, se desarrollará de forma más detallada no sólo los niveles de ingreso esperado, sino la rentabilidad estimada y los *drivers* utilizados para dichos cálculos.

7.7 Estructura de Costos

Contrario al punto anterior, en este apartado se debe recoger todos aquellos elementos y conceptos que nos costarán dinero, que son necesarios para la marcha del negocio y que en la práctica indican el gasto aproximado que tendremos mensualmente. Lógicamente, si bien al inicio hay que considerar la puesta en marcha, el resto de ellos debería ser lo más acotado posible.

De acuerdo al análisis realizado, se toma como *proxy* un margen bruto de 55%, lo que significa que los costos de mercadería vendida representan un 45% los ingresos estimados¹². Es de destacar que Quick-Smart contará con unos 2.800 SKU (*stock-keeping units*), número levemente inferior al que tiene un supermercado chino (unos 3.500 SKU) y bastante menor al que tiene un hipermercado como Coto o Jumbo (sobre 20.000 SKU).

Por otro lado, en el caso de los gastos operativos, se consideran rubros como: salarios del personal (incluyendo cargas sociales), gastos de estructura (incluye servidores, sistema de ordenamiento y gestión de pedidos, página web, alquiler de centro de ventas y *warehouse*,

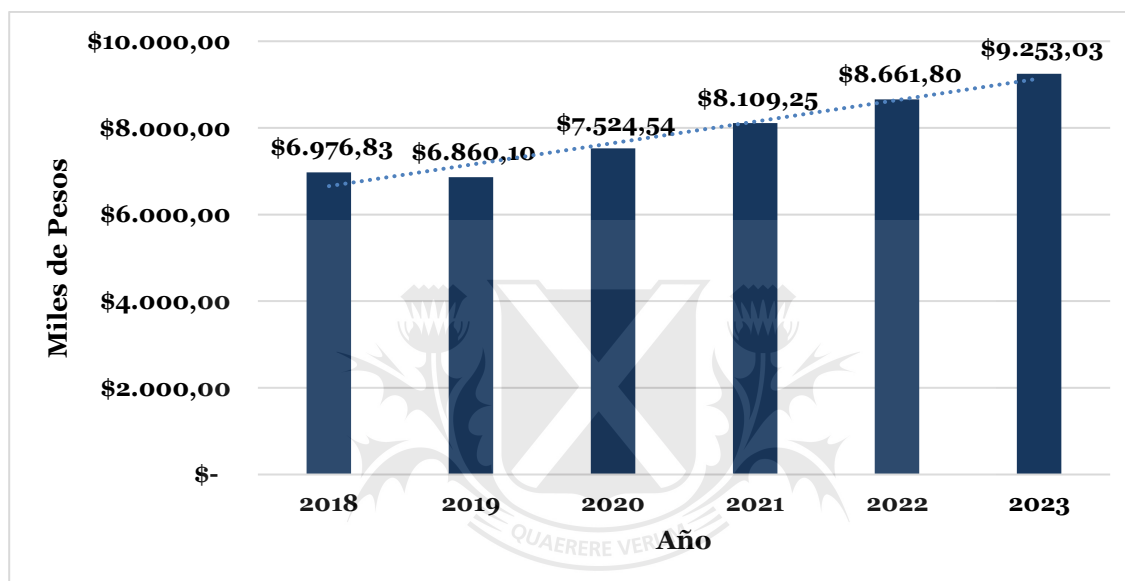
¹² Información extraída de entrevista con experto. Pidió no revelar su identidad ni establecimiento para el que trabaja.

aplicación, gastos de puesta en marcha correspondientes al primer año (diseño web, constitución S.R.L., permisos y licencias, entre otros), gastos por concepto de *marketing*, amortizaciones de bienes de uso, bonos de personal de *Management*, entre otros.

En el capítulo correspondiente al plan financiero se podrá observar en mayor detalle los conceptos que incluye cada uno de estos rubros de gastos antes mencionados.

Los gastos operativos estimados durante el período 2018-2023 se presentan a continuación:

Gráfico 18. Proyección de los Gastos Operativos



Los gastos operativos crecen a razón de los niveles de inflación esperados para los años objeto de análisis, para ello, tomamos los índices de precios esperados por el Gobierno Nacional en el presupuesto 2017 y para 2020 en adelante, las proyecciones de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

7.8 Métricas Clave

Una vez definidos los elementos más importantes de nuestro modelo de negocios, es necesario entrar en el terreno de las métricas que nos permitirán medir, valga la redundancia, el correcto funcionamiento del negocio y sus principales variables. Para ello, es clave establecer qué actividades queremos medir y cómo, teniendo en cuenta que debemos generar un conjunto muy reducido y cuantificable de indicadores que nos permitan identificar desviaciones que, eventualmente, nos ayuden a tomar decisiones.

Las principales métricas identificadas tienen que ver con:

- **Tiempo de compra promedio:** esto permitirá medir la velocidad tanto de la aplicación en la lectura del código de cada producto, como el procesamiento del pago en la caja. La medición y análisis de esta métrica será nuestra principal variable de diferenciación respecto de la competencia.

- **Tiempos de entrega:** la entrega a domicilio tiene un plazo de tres (3) horas, en la Ciudad de Buenos Aires es todo un desafío cumplir con las entregas en tiempo y forma, considerando que el tránsito es una de las principales complicaciones de la Capital. Para ello, es clave que podamos ser muy eficientes en la variable que sí podemos controlar (la recepción y gestión de cada uno de los pedidos).
- **Tráfico Web:** el incremento del tráfico en nuestra página web es otro desafío importante, esperamos que el primer año se pueda incrementar el número de clientes que realizan compras vía web a una tasa de 18% mensual. Nuestro equipo de marketing y tecnología tienen un gran desafío por delante, es necesario que nuestra página web se diferencie de aquellas con las que cuentan otros establecimientos, que se caracterizan por ser poco amigables y lentas a la hora de gestionar el pago.
- **Incremento de nuevos clientes:** un negocio que recién comienza necesita incrementar permanentemente su base de clientes para poder crecer y, eventualmente, ser rentable. En este sentido, los *early adopters* tendrán una relevancia importante ya que a través de su feedback se podrán mejorar los procesos para, cuando el negocio esté finalmente operativo, cometer la menor cantidad de errores posibles, a los efectos de que además de nuestra campaña marketing (presencial en el barrio y *online*), el “boca en boca” pueda generar que más y más personas conozcan nuestro negocio y decidan visitarlo, creemos que después de que experimenten nuestro proceso de compras, volverán.
- **Recurrencia de clientes actuales:** si bien esto será una vez el negocio esté avanzado en su etapa operativa, cuando ya contemos con una base de clientes razonable, es muy importante poder fidelizarlos, para ello el manejo de *big data* y *analytics* es clave, a los efectos de conocer y utilizar sus patrones de consumo, para ofrecerles promociones personalizadas (estrategia de diferenciación con la competencia), entre otras cosas.

7.9 Ventajas Especiales

Partiendo de lo mencionado por Alexander Osterwalder en su disertación doctoral (Osterwalder, 2004). Considero apropiado que este apartado se puede segmentar en:

- **Recursos Claves:** en términos teóricos, básicamente tiene que ver con los recursos más relevantes que se requieren para el correcto funcionamiento del negocio planteado. Dichos recursos podrían ser: i) físicos: como maquinarias, vehículos, edificios; ii) intelectuales: marcas, *know-how*, royalties; iii) humanos: como socio estratégicos y financieros, líneas de crédito, entre otros.

En el caso de Supermercado Quick-Smart, se cuenta con diversos recursos valiosos: físicos: se contará con una maquinaria especial para el rápido procesamiento de los pedidos, esta máquina de última generación es idéntica a la empleada por grandes negocios de *Retail* como Falabella; intelectuales y humanos: el negocio cuenta con socios estratégicos con amplio *know-how* en esta industria (uno de ellos con 18 años de experiencia en el mercado central), lo que genera una rápida adaptación al mercado y gran capacidad de respuesta, otro de nuestros Socios es un exitoso emprendedor especializado en la industria de

alimentos, este último aportará una importante suma como capital inicial para la puesta en marcha del negocio.

- **Actividades Clave:** de acuerdo a lo planteado por Osterwalder, acá se determina las actividades y procesos internos que se deben llevar a cabo para plasmar y entregar la propuesta de valor al cliente.

En nuestro caso, las principales actividades a desarrollar y plasmar de la mejor manera tienen que ver con ofrecer velocidad y agilidad para nuestros clientes para que realicen sus compras, así como también una experiencia única de compra (modelo de negocios novedoso) y automatización de procesos a través de tecnología de primera línea. Lógicamente, para hacer realidad lo antes planteado se desarrollaron una serie de métricas a los efectos de medir la eficiencia de nuestros procesos, dichas métricas se explicaron en detalle en el punto anterior.

- **Alianzas Clave:** Osterwalder describe este punto como la red de proveedores y alianzas necesarias para que el modelo de negocios funcione con mayores garantías y que pueda complementar las capacidades, que a su vez puedan optimizar la propuesta de valor.

Para Quick-Smart la red de proveedores es una de sus principales fortalezas, partiendo de que uno de los Socios del Negocio cuenta con amplia experiencia en el Mercado Central, el mismo será uno de los proveedores clave (proveerá frutas, verduras, fiambres, carnes rojas y blancas).



Por otro lado, nos asociaremos con un gran mayorista como Supermercados Vital para que nos provea el resto de los productos a ofrecer en el negocio. De esta manera, nos aseguramos el flujo continuo de productos, para contar con suficiente inventario y evitando faltantes.



Encontrá más.

Además de las ventajas especiales mencionadas antes, considero que se puede complementar este punto mencionando las ventajas competitivas que identificamos al momento de plantear el modelo negocios.

Resumidamente, estas ventajas competitivas son:

Gráfico 19. Principales Ventajas Competitivas



Con el objetivo de complementar y ampliar las ventajas competitivas recién desarrolladas, en este punto me dedico a plasmar el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) o SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats por sus siglas en inglés) de Quick-Smart.

Si bien podría considerarse un análisis “añejo”, ya que fue desarrollado en los años 60 por Albert Humphrey con el objetivo de descubrir por qué fallaba la planificación corporativa, este análisis nos aporta elementos interesantes para tener en consideración al momento de poner en marcha nuestro negocio.

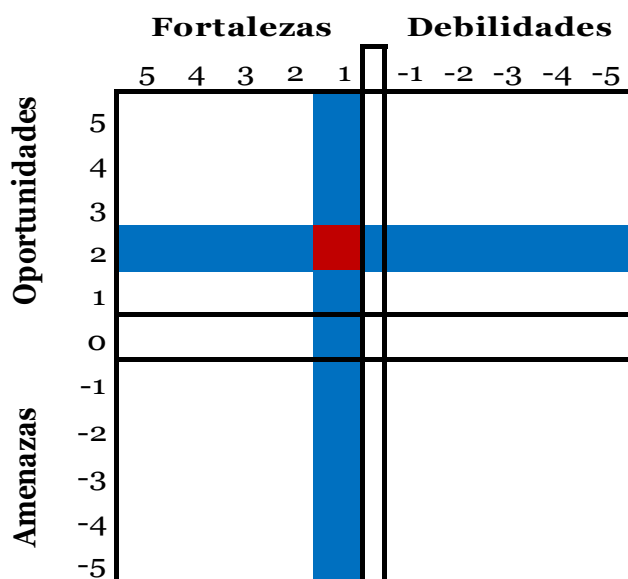
En la preparación de este análisis, tomamos en cuenta los siguiente *facts*:

Tabla 3. Análisis FODA

Fortalezas y Debilidades		1
F	Modelo de Negocios innovador	5
F	Desarrollo de proveedores mayoristas	4
F	Encuesta con necesidades de potenciales clientes	4
F	Primer player del nicho	5
D	Construcción de marca	-1
D	No tener desarrollado el canal de distribución	-2
D	Desarrollo de canal de comunicación	-2
D	Falta de experiencia en la industria	-3
Oportunidades y Amenazas		2
O	Demanda insatisfecha	5
O	Experiencia única de compra	4
O	Plan logístico eficiente, entregas en tiempo	3
O	Mercado potencial	3
O	Agilidad y velocidad de compra	3
A	Pérdida de poder adquisitivo (Entorno macroeconómico)	-2
A	Elevada competencia indirecta (chinos y modelos express de grandes EM)	-3

Donde 1 es el nivel más bajo y 5 el máximo. Lógicamente, las debilidades y amenazas van con signo negativo a los efectos de “netear” los valores, gráficamente se vería de la siguiente forma:

Gráfico 20. Análisis FODA



Del gráfico anterior se desprende el potencial que presenta nuestro negocio, donde luego de ponderar todos los elementos descriptos en antes, fundamentalmente la matriz resulta en el eje Oportunidades-Fortalezas.

8. Recursos Humanos

Para llevar adelante esta idea de negocios es necesario contar con un equipo especializado y capaz de llevar adelante este desafío.

Considero que contamos con un excelente equipo para armar y gestionar este negocio. Si bien en una primera etapa estamos considerando contar con 18 personas, que se pueden segmentar en:

- Cuatro (4) personas en el *Warehouse*,
- Cuatro (4) personas para entrega a domicilio,
- Tres (3) personas en caja,
- Un jefe de Sistemas,
- Un Supervisor de Recursos Humanos,
- Un CMO (publicidad y marketing digital),
- CEO (Socio Fundador),
- CFO (Socio Fundador),
- COO (Socio Fundador),
- Un agente de Seguridad.

El equipo de *Management* que se encargará de gestionar este negocio cuenta con vasta experiencia en la industria y tiene alto potencial para alcanzar los objetivos planteados.

Nuestro CFO, Lucas Ponce, Socio y Fundador, es MBA del IAE, emprendedor y cuenta con amplia experiencia en la industria de alimentos. Además, será quién realice el aporte de capital para la puesta en marcha del negocio (AR\$ 2.000.000).

Nuestro COO, Antonio José Valero, también Socio y Fundador, es Ingeniero Industrial y cuenta con 18 años de experiencia en Mercado Central, será clave en la gestión logística y con los Proveedores mayoristas (Vital).

El CMO, Daniel Wozniakm, es Lic. Publicidad, cuenta con amplia experiencia en el Sector de Consumo Masivo, será el encargado del Posicionamiento del negocio, publicidad *online* y ganar *Market Share*.

Nuestra supervisora de Recursos Humanos, Carmeri Ramírez, tiene experiencia en importantes compañías multinacionales, será la encargada de reclutamiento del equipo de desarrollo tecnológico, logística y almacén.

Por último, el CEO (mi persona), Economista y *MBA Candidate*, con amplia experiencia en la industria de Consultoría, participando en más de 150 proyectos a nivel regional en

desarrollo de negocios en diversas industrias (incluyendo Consumo Masivo, Alimentos, *Retail*, entre varias otras).

Este equipo Gerencial será el encargado de llevar las riendas de este negocio, considero que se cuenta con un equipo preparado para este desafío, con amplia capacidad de gestión, experiencia, *networking*, y rápido para el aprendizaje.

9. Plan de Marketing

Si bien dentro de la descripción del modelo de negocios (punto 7) se mencionaron ampliamente diversos conceptos y estrategias relacionadas al Plan de Marketing de nuestro negocio, por ejemplo, nuestro valor diferencial, los beneficios para el cliente, la estrategia de servicios y de desarrollo, la previsión de ventas, entre otros. En este punto se mencionan y detallan aquellos que, hasta ahora, no se habían desarrollado.

9.1 Quick-Smart, Marca y posición

Este emprendimiento se orienta a ser un establecimiento donde se vendan alimentos y otros productos, elegidos por el mismo cliente, de manera ágil, práctica y cómoda abonando el importe a la salida donde se gestionará la preparación de su pedido en forma automática, con el consecuente ahorro de tiempo.

En ese sentido, Quick-Smart ofrece una experiencia de compra única en un ambiente a la medida del consumidor, tecnológico, que reducirá el tiempo de compra a un tercio, con el posterior disfrute del tiempo libre sin tener las largas filas de los supermercados tradicionales.

Quick Smart busca posicionarse como un proveedor confiable y tecnológico de productos, partiendo de la premisa de que el consumidor no busca sólo el producto sino el conjunto de servicios aportados por el producto y su proveedor (Drucker, 1973, p.61), lo anterior creando una marca que se traduzca en eficiencia, rapidez y tecnología en servicios.

9.2 Necesidades

Vale repasar las necesidades definidas por Maslow (1946), donde él las agrupa en cuatro categorías fundamentales: físicas, de seguridad, de estima y de auto-realización, las cuales jerarquiza dependiendo del desarrollo de cada individuo, en donde éste empieza por satisfacer sus objetivos de supervivencia hasta alcanzar la satisfacción de los objetivos más cualitativos relacionados con su estilo de vida (Lambin, Jean Jaques, Marketing Estratégico, p.117).

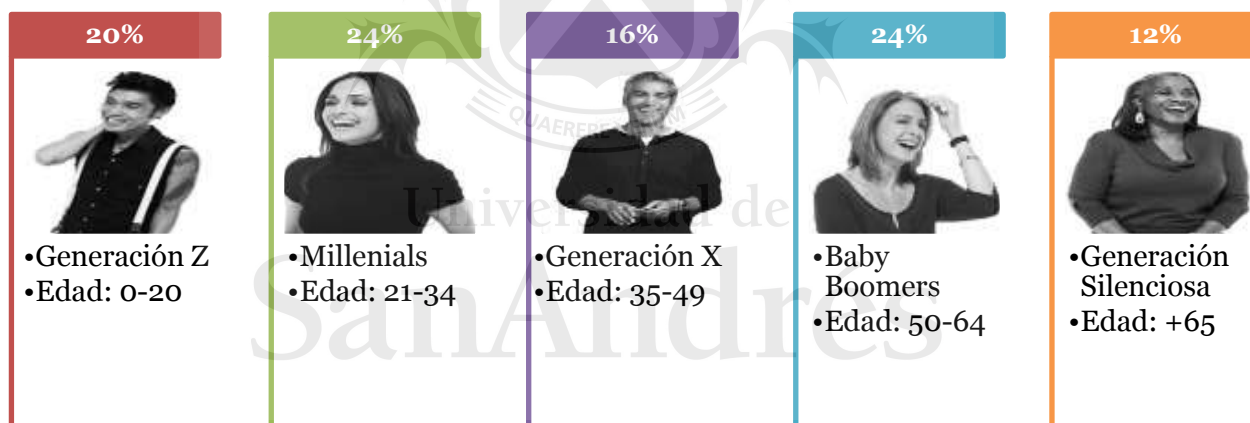
En ese sentido, se infiere que cada necesidad tiene un grado de intensidad en cada individuo, dependiendo de su nivel de desarrollo y de las circunstancias en que se desenvuelva el individuo.

Con base en lo anterior, identificamos un nicho de mercado de jóvenes profesionales, con edades comprendidas entre los 25 y 45 años, con poco tiempo para ir de comprar al supermercado, que residen en un área geográfica limitada (Palermo) que de acuerdo con las encuestas realizadas tendría la necesidad de realizar sus compras rutinarias de manera más corta, aprovechando la tecnología, resultando en un ahorro de tiempo que les permitirá tener más ratos de tiempo libre.

9.3 Tendencias

En lo que respecta a las tendencias, debemos tener en consideración las necesidades y hábitos de consumo, si bien la segmentación que realizamos no está dada fundamentalmente por rango etario sino por un tema actitudinal, no podemos dejar de lado que el mercado en la actualidad se divide en segmentos generacionales. En un informe preparado por la empresa Nielsen, se detallan los hábitos y comportamientos muy definidos por los distintos segmentos generacionales y se prevé que serán determinantes de cara al consumo futuro:

Gráfico 21. Segmentación Generacional



Fuente: Informe “6 tendencias del retail en Latinoamérica”, Nielsen, p. 5. Nielsen Shopper Solutions.

De acuerdo con el informe, las estrategias de marketing deben ser basadas en la segmentación generacional, considerando que aun cuando el segmento de mayor crecimiento sean los *Baby Boomers*, los *Millennials* serán quienes generarán mayores ingresos económicos y serán los que marcarán la pauta en el consumo a nivel global en las próximas décadas.

En ese sentido, en Latinoamérica los *Baby Boomers* alcanzan una participación en el consumo del 40%, y toman las decisiones de compra en los hogares, siendo la población con mayor poder adquisitivo. Para estos compradores el principal disparador para las compras es la calidad antes que el precio y sus hábitos están orientados a productos especializados.

No obstante, se prevé que los *Millenials* representarán la mitad del consumo global para el 2018 y se proyecta que representen el 75% de la fuerza de consumo global. En la actualidad este segmento generacional tiene una penetración poblacional en crecimiento, que está dictando las pautas de estrategias de mercado, empujando a la búsqueda de canales y servicios más ágiles, prácticos y digitales¹³.

9.4 Evolución prevista

De acuerdo con los datos del Informe de Actualización: Evolución del Sector Supermercado Argentino del 2016, preparado por la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios, donde se indica que en los últimos años hubo un crecimiento sostenido en el formato de proximidad (autoservicio), donde los principales jugadores optaron por multiplicar las bocas de expendio de superficies comerciales pequeñas (compitiendo con los supermercados orientales y los mercados de barrios tradicionales), se observa que existe una saturación de las tiendas de autoservicio tradicionales, y se prevé que el ritmo de apertura de locales de este estilo bajará drásticamente.

En ese sentido, se prevé que Quick Smart tendrá el terreno abonado para ofrecer un servicio diferenciado, en el que el cliente podrá obtener productos de calidad, en mucho menor tiempo, alcanzando un ahorro de tiempo valioso.

9.5 Competidores

Respecto de los competidores, si bien no hay competidores directos por ser un modelo de negocios novedoso. Aquellos competidores a los que pretendemos ganarles *market share* son supermercados de cercanía, como son:



De acuerdo al Informe Evolución del Sector Supermercado Argentino del 2016, preparado por la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios, nuestros principales competidores cuentan con los siguientes establecimientos:

¹³ Fuente: Informe “6 tendencias del retail en Latinoamérica”, Nielsen, p. 5. Estudio Nielsen sobre marcas Privadas.

Tabla 4. Principales competidores y sus establecimientos

Supermercado	Total de bocas CABA
DIA	14
Carrefour Express	295
Supermercados asiáticos/mercados tradicionales de barrio	350

Fuente: Informe Evolución del Sector Supermercadista Argentino del 2016, preparado por la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios.

Adicionalmente, y como se mencionó antes, en la industria existen grandes jugadores, que manejan la mayor parte del mercado, pero que no los consideramos competidores. Fundamentalmente, estos jugadores son:



9.6 Posicionamiento

En virtud de lo descrito en los apartados anteriores, se ha diseñado una oferta única en su estilo, cuyos principales atributos se plasman a continuación en el siguiente gráfico:

Gráfico 22. Atributos para el posicionamiento

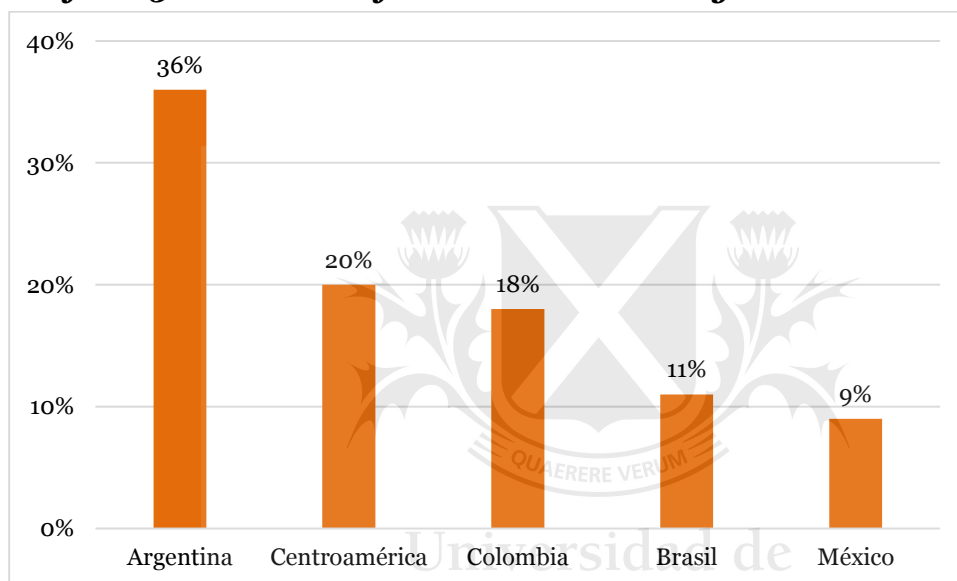


9.7 Formato de Cercanía y Conveniencia

De acuerdo al informe de Nielsen antes mencionado “En Latinoamérica la fragmentación de formatos es común y se evidencia en todos los países de la región. Sin embargo las estructuras cambian y hay fortalezas y diferenciales interesantes, pero **todos influenciados por la conveniencia y la comodidad**. Como la fragmentación es nueva, la concentración en cada canal es uno de los retos a abordar”¹⁴.

En la región, es en Argentina donde ha crecido en mayor proporción los formatos de cercanía y conveniencia, el siguiente gráfico muestra como crecieron en 2015 respecto del año anterior:

Gráfico 23. Crecimiento formatos de cercanía y conveniencia



Fuente: Informe “6 tendencias del retail en Latinoamérica”, Nielsen, p. 5. Estudio Nielsen sobre marcas Privadas

Adicionalmente, en Argentina (entre otros países de la región) la búsqueda de comodidad y conveniencia (traducido en modernidad) ha fortalecido a los supermercados pequeños, lo que prueba nuestra hipótesis y su elevado potencial.

Considero que esta tendencia del consumidor buscando mayor comodidad, cercanía y conveniencia significa, en esencia, que el negocio de *retail* empezó a valorar el tiempo del cliente.

Para ello, se buscan como en el caso de Quick-Smart, formatos fáciles de recorrer, accesibles, donde se puedan hacer compras que no impliquen un gasto de tiempo grande de parte del consumidor (principal *pain*). En este sentido, es clave trabajar junto con la tienda física en el crecimiento del negocio *online*, cuyo desarrollo es fundamental para cualquier negocio de

¹⁴ La frase fue resaltada por mi persona, a los efectos de darle la relevancia correspondiente al argumento que quiero desarrollar.

retail, ya que brinda a todos aquellos usuarios bancarizados mayor comodidad y conveniencia.

9.8 Promoción (estrategia comunicacional)

Nuestro objetivo de campaña consiste en posicionar a Quick-Smart como el supermercado inteligente que entiende la importancia del tiempo de las personas, conoce sus necesidades y trabaja para, a través de la tecnología de punta, satisfacerlas de la mejor manera. Para alcanzar dicho objetivo nos hemos planteado hacerlo a través de la generación de Brand y el desarrollo del *product awareness*.

Como se mencionó antes, la estrategia de Quick-Smart está dirigida a jóvenes trabajadores (entre 25 a 45 años). En este sentido, el principal desafío radica en cómo comunicar un producto único a un público relativamente joven, poder lograr que el producto se transmita asertivamente para que el *target* más permeable a la propuesta comience a adoptarlo, cortando con los pasos en falso dados por la industria hasta el momento.

El siguiente esquema muestra las herramientas que utilizaremos para alcanzar los objetivos mencionados más arriba:

Gráfico 24. Herramientas a utilizar para la campaña



Como puede observarse, la principal vía de comunicación de nuestro producto es el Internet, el cual se ha convertido en un medio de comunicación masivo y global, tal es su alcance e influencia que muchos opinan que lo que no se encuentra en la Red simplemente no existe.

Internet es, en la actualidad, indispensable para la realización de campañas de comunicación gracias a la evolución de la Web 2.0, al éxito de las redes sociales, la figura de relaciones públicas como gestor comunicativo (PR), entre otros. El alcance masivo e hipersegmentado, instantaneidad y, sobre todo y más importante, su capacidad de interacción con las personas son algunas de las claves que hacen que los medios sociales se

conviertan en una herramienta de comunicación fundamental y muy poderosa para la campañas de comunicación de nuestro producto / marca.

Según un estudio de ComScore realizado en 2016, el 43% los usuarios de internet en Argentina se encuentran en el rango objetivo de nuestra campaña.

Gráfico 25. Usuarios de Internet en Argentina 2016



30 millones de usuarios de Internet en Argentina



17 millones usando conexión Mobile



El 43% del total de usuarios entre 25 y 45 años.



Adicionalmente, en este mismo estudio se muestra que, en promedio, los usuarios de Internet en Argentina pasan hasta 30 horas por mes conectados a la web, de las cuales hasta 13 horas navegando en redes sociales.

Es por esto que, si bien nuestra campaña tendrá cierta difusión en medios de comunicación tradicionales (radio, prensa, etc.), estamos apuntando a una difusión masiva a nivel digital, apalancándonos en la información proporcionada por estos estudios y la encuesta que realizamos.

La campaña está dirigida a jóvenes trabajadores entre 25 y 45 años, que viven solos o en pareja o que trabajan en el Barrio de Palermo, y tienen alta necesidad de optimizar su tiempo.

Nuestro concepto de Campaña será “Chau a las largas filas en el supermercado”. Este juego de palabras busca expresar la relación que existe entre el producto ofrecido (servicio basado en tecnología y agilidad en la compra) y la necesidad que el *target* de encontrar una opción tecnológica, moderna, cómoda y que le permita manejar y optimizar su tiempo, aprovechando la cercanía.

Adicionalmente, el *pain* (o problema) que viene a resolver nuestro producto es la cada vez más alta resistencia a pasar varias horas por mes de compras en los supermercados tradicionales, haciendo interminables filas y recibiendo un servicio de mediocre calidad.

Dicho esto, y partiendo de esa regla de oro en *Marketing* que reza “usted no está vendiendo el producto, sino los beneficios de ese producto”, es necesario codificar nuestro mensaje en ideas, símbolos, sonidos, formas, lenguaje, etc. Nuestro objetivo en esta etapa radica en que el mensaje puedan ser fácilmente decodificado por nuestro *target* y sea comunicado de una forma creativa para que rompa la barrera de la indiferencia de una audiencia que se encuentra permanentemente bombardeada por todo tipo de anuncios publicitarios, especialmente por aquellos grandes jugadores que manejan la mayor porción del mercado.

Adicionalmente, se persigue generar “boca en boca” entre usuarios a los efectos de crear un efecto multiplicador entre el segmento *target*.

En este sentido, la implementación de nuestra campaña se llevará a cabo en dos etapas.

La primera etapa será Masiva, con foco en medios digitales y redes sociales, en Capital Federal. Habrá un primer *flight* de campaña masivo, durante los meses de noviembre y diciembre de 2017.

El mensaje a comunicar será “Chau a las largas filas en el supermercado” a través de los siguientes medios:

Gráfico 26. Medios a utilizar para la campaña



* Podrían sumarse influenciadores para generar *engagement* con el *target* del producto

** En mucha menor medida

El objetivo de los anuncios en esta primera etapa consistirá en generar “*awareness*” del producto (enfocado en la calidad de nuestro servicio), buscando sumar seguidores y *fans* en las principales redes sociales. A su vez, dentro dichas redes se posteará contenido a diario promocionando los principales diferenciales de nuestra propuesta.

La segunda etapa también será masiva, enfocada fundamentalmente en una bajada táctica y con foco en los canales.

Se comunicará de forma táctica nuestra oferta (sin dejar de explotar el concepto principal), utilizando los mismos medios descriptos en la primera etapa.

Asimismo, en una etapa posterior y mediante una estrategia de PR, se buscará aprovechar que dentro del *target* se encuentran muchas celebridades. El *pain* detectado también afecta a muchos influenciadores, los cuales cuentan con cientos de miles de seguidores en redes sociales y que continuamente postean contenido relacionado a sus actividades y el poco tiempo libre con el que cuentan.

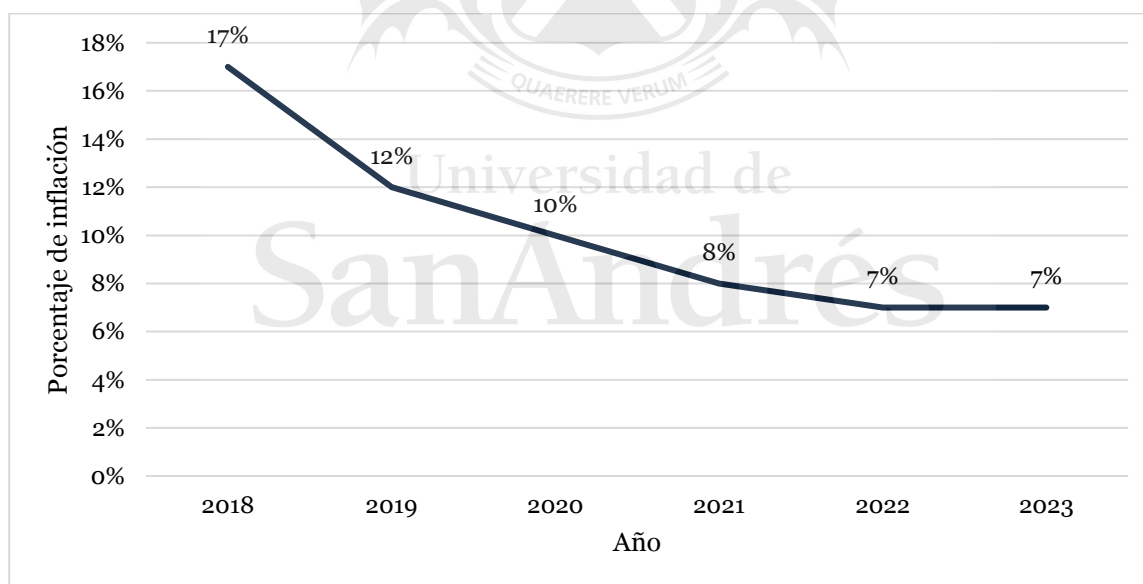
Queremos tomar ventaja del crecimiento exponencial de las tecnologías digitales, las cuales han acelerado y amplificado el alcance del “boca en boca”, a tal punto que ya no es un acto de comunicación íntima y personal, sino que funciona como un medio de difusión poderoso: donde por ejemplo las críticas de productos y servicios se publican *online* y las opiniones se propagan a través de las redes sociales.

10. Plan Financiero

Para la preparación del plan financiero se tomaron en cuenta los siguientes supuestos:

Inflación: el gráfico a continuación muestra los niveles de inflación estimados en este trabajo.

Gráfico 27. Niveles de inflación estimados período 2018-2023



Crecimiento de Ventas: se estima un nivel de crecimiento de ventas de 21% para el ejercicio 2018, para luego estabilizarse y crecer entre 4 y 5% por encima de la inflación por ejercicio.

Inversión Inicial: se estimó una inversión inicial de AR\$ 1,4 millones. De acuerdo al siguiente detalle con los valores estimados por rubro:

Tabla 5. Detalle de Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL - QUICK-SMART	Un (#)	Precio Un (\$)	TOTAL (\$)	ITEM
TOTAL GENERAL LOCAL			\$ 345.767,42	
Habilitación Local	1	\$ 7.000	\$ 7.000	GASTO
Constitución SRL	1	\$ 10.000	\$ 10.000	GASTO
Depósito en Garantía	1	\$ 25.000	\$ 25.000	GASTO
Comisión Inmobiliaria (4,15%) - Contrato (4A)	1	\$ 93.767	\$ 93.767	GASTO
Refacción local	1	\$ 50.000	\$ 50.000	GASTO
Acondicionamiento local (anaqueles, heladeras, gondolas)	1	\$ 100.000	\$ 100.000	GASTO
Campaña Marketing lanzamiento	1	\$ 40.000	\$ 40.000	GASTO
Software Gestión	1	\$ 20.000	\$ 20.000	GASTO
TOTAL ÁREA DE CAJAS			\$ 114.000	
Materiales de Oficina	1	\$ 4.000	\$ 4.000	GASTO
Sillas Escritorio Cajas	4	\$ 1.500	\$ 6.000	BU
Pantallas y sistema para Caja	4	\$ 20.000	\$ 80.000	BU
Laptop Jefe de Cajas	2	\$ 8.000	\$ 16.000	BU
Scan código de barra	4	\$ 3.000	\$ 12.000	BU
Ticketeadora	2	\$ 4.000	\$ 8.000	BU
TOTAL AREA WAREHOUSE			\$ 492.000	
Sistema de recepción y gestión de pedidos	1	\$ 50.000	\$ 50.000	BU
Equipo electrónico de preparación de pedidos (modelo Falabella)	1	\$ 350.000	\$ 350.000	BU
LED 43" para visualización de pedidos	3	\$ 12.000	\$ 36.000	BU
Materiales para gestión de pedidos (bolsas, cajas)	20	\$ 1.000	\$ 20.000	GASTO
Uniformes y accesorios para empleados (cinturones para levantar peso)	8	\$ 4.500	\$ 36.000	BU
TOTAL AREA TECNOLOGÍA			\$ 175.500	
Tablets	25	\$ 1.500	\$ 37.500	BU
Desarrollo Aplicación y puesta en marcha software	1	\$ 50.000	\$ 50.000	BU
Sistemas de Cobro (posnet, sistema de totalización)	4	\$ 7.000	\$ 28.000	BU
Alquiler Sistema BI (Microsoft para manejo de Big Data y Analytics)	1	\$ 20.000	\$ 20.000	BU
Trabajo de patrones de compra de consumidores (ofertas personalizadas)	1	\$ 40.000	\$ 40.000	BU
TOTAL AREA PRODUCTOS			\$ 225.000	
Inversión Inicial Mercadería (para la venta e inventarios)	1	\$ 225.000	\$ 225.000	BU
TOTAL OFICINA MANAGEMENT			\$ 72.000	
Laptop	4	\$ 8.000	\$ 32.000	BU
Impresora Multifunción	2	\$ 4.000	\$ 8.000	BU
Silla Escritorio	4	\$ 1.500	\$ 6.000	BU
Escritorio	2	\$ 6.500	\$ 13.000	BU
Muebles Archivador	2	\$ 6.500	\$ 13.000	BU
TOTAL INVERSIÓN INICIAL			\$ 1.424.267	

Estimación de Salarios: los salarios para cada una de las personas involucradas en el proyecto se detallan a continuación:

Tabla 6. Estimación de Salarios Headcount

SALARIOS	SUELDO MENSUAL BRUTO BÁSICO	SUELDO ANUAL BRUTO BÁSICO	SUELDO ANUAL C/ CCSS
Personal de Depósito / Repositor 1	\$ 8.600	\$ 103.200	\$ 134.160
Personal de Depósito / Repositor 2	\$ 8.600	\$ 103.200	\$ 134.160
Personal de Depósito / Repositor 3	\$ 8.600	\$ 103.200	\$ 134.160
Personal de Depósito / Repositor 4	\$ 8.600	\$ 103.200	\$ 134.160
Jefe de Sistemas	\$ 20.000	\$ 240.000	\$ 312.000
Cajera 1	\$ 8.600	\$ 103.200	\$ 134.160
Cajera 2	\$ 8.600	\$ 103.200	\$ 134.160
Cajera 3	\$ 8.600	\$ 103.200	\$ 134.160
CEO (Fundador)	\$ 35.000	\$ 420.000	\$ 546.000
CFO (Fundador)	\$ 30.000	\$ 360.000	\$ 468.000
COO (Fundador)	\$ 30.000	\$ 360.000	\$ 468.000
CMO (publicidad y marketing digital)	\$ 25.000	\$ 300.000	\$ 390.000
Supervisor de HR	\$ 18.000	\$ 216.000	\$ 280.800
Personal de entrega 1	\$ 8.600	\$ 103.200	\$ 134.160
Personal de entrega 2	\$ 8.600	\$ 103.200	\$ 134.160
Personal de entrega 3	\$ 8.600	\$ 103.200	\$ 134.160
Personal de entrega 4	\$ 8.600	\$ 103.200	\$ 134.160
Personal de Seguridad	\$ 13.000	\$ 156.000	\$ 202.800
TOTAL SUELDOS BRUTOS	\$ 265.600	\$ 3.187.200	\$ 4.143.360

Como puede observarse, se requieren unos AR\$ 4 millones aproximadamente por conceptos de sueldos y cargas sociales del personal (18 personas).

Costos fijos (valores de 2017): el detalle de los costos fijos del negocio con valores de 2018 son los siguientes:

Tabla 7. Estimación Costos Fijos 2018

COSTOS FIJOS 2018 (fuera de Mercadería)	Costo Mensual	Costo Anual
Salarios	\$ 345.280,00	\$ 4.143.360,00
Alquiler (170m2 superficie más Warehouse)	\$ 40.000,00	\$ 480.000,00
Telefonía/Internet/Agua/Gas/Energía	\$ 25.000,00	\$ 300.000,00
Limpieza	\$ 7.000,00	\$ 84.000,00
Contratación Ss Marketing	\$ 10.000,00	\$ 120.000,00
Campaña de Marketing (agresiva solo por 2018)	\$ 60.000,00	\$ 720.000,00
Honorarios Contador	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00
Gasto Bancarios	\$ 4.000,00	\$ 48.000,00
Seguro	\$ 583,33	\$ 7.000,00
Gastos Oficina	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
Gastos Varios del Local	\$ 2.916,67	\$ 35.000,00
TOTAL COSTOS FIJOS (2018)	\$ 501.280,00	\$ 6.015.360,00

Los costos fijos considerados básicamente tienen que ver con salarios (la mayor parte de este concepto), alquiler de local y *warehouse*, servicios (internet, telefonía, agua, luz, gas), contratación de diversos servicios de consultoría, gastos de oficina, entre otros. Estos representarían para el ejercicio 2018 unos AR\$ 6 millones.

Estado de Resultados proyectado: una vez detallados los niveles de ingreso, costos y gastos esperados, a continuación se presenta un detalle de cómo sería el estado de resultados de Quick-Smart para el período 2018-2023.

Allí se podrá observar cómo la Compañía presenta niveles de rentabilidad positivos y estables durante todos los ejercicios proyectados, incluso por encima de los niveles que muestran los supermercados tradicionales, esto se debe a los niveles de eficiencia que se lograrían por los avances tecnológicos en los procesos operativos.

Tabla 8. Estado de Resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS (ERRR) - QUICK-SMART	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Inflación	17%	12%	10%	8%	7%	7%
Crecimiento de ventas	0%	21%	5%	4%	4%	4%
Ingresos por ventas de productos	\$ 12.480.750,00	\$ 14.976.900,00	\$ 17.223.435,00	\$ 19.290.247,20	\$ 21.315.723,16	\$ 23.553.874,09
Aporte de Capital	\$ 2.000.000,00	\$ 500.000,00				
IIBB	\$ 374.422,50	\$ 449.307,00	\$ 516.703,05	\$ 578.707,42	\$ 639.471,69	\$ 639.471,69
Costo de mercadería	\$ 6.240.375,00	\$ 7.488.450,00	\$ 8.611.717,50	\$ 9.645.123,60	\$ 10.657.861,58	\$ 11.776.937,04
TOTAL COSTO MERCADERÍA	\$ 6.240.375,00	\$ 7.488.450,00	\$ 8.611.717,50	\$ 9.645.123,60	\$ 10.657.861,58	\$ 11.776.937,04
MARGEN BRUTO	\$ 7.865.952,50	\$ 7.539.143,00	\$ 8.095.014,45	\$ 9.066.416,18	\$ 10.018.389,88	\$ 11.137.465,35
Gross Margin	63%	50%	47%	47%	47%	47%
Salarios básicos (con cargas sociales)	\$ 4.143.360,00	\$ 4.640.563,20	\$ 5.104.619,52	\$ 5.512.989,08	\$ 5.898.898,32	\$ 6.311.821,20
Bono CEO, CFO, COO	\$ 400.000,00	\$ 448.000,00	\$ 492.800,00	\$ 532.224,00	\$ 569.479,68	\$ 609.343,26
Gastos Estructura Puesta en Marcha (II)	\$ 345.767,42	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Estructura	\$ 1.032.000,00	\$ 1.155.840,00	\$ 1.271.424,00	\$ 1.373.137,92	\$ 1.469.257,57	\$ 1.572.105,60
Gastos Marketing	\$ 840.000,00	\$ 400.000,00	\$ 440.000,00	\$ 475.200,00	\$ 508.464,00	\$ 544.056,48
Amortización	\$ 215.700,00	\$ 215.700,00	\$ 215.700,00	\$ 215.700,00	\$ 215.700,00	\$ 215.700,00
TOTAL GASTOS	\$ 6.976.827,42	\$ 6.860.103,20	\$ 7.524.543,52	\$ 8.109.251,00	\$ 8.661.799,57	\$ 9.253.026,54
INGRESO ANTES DE IMPUESTOS	\$ 889.125,08	\$ 679.039,80	\$ 570.470,93	\$ 957.165,18	\$ 1.356.590,31	\$ 1.884.438,81
IIGG	\$ 311.193,78	\$ 237.663,93	\$ 199.664,83	\$ 335.007,81	\$ 474.806,61	\$ 659.553,58
INGRESO NETO	\$ 577.931,30	\$ 441.375,87	\$ 370.806,10	\$ 622.157,37	\$ 881.783,70	\$ 1.224.885,22
Retorno sobre Ventas (ingreso neto sobre ventas)	4,6%	2,9%	2,2%	3,2%	4,1%	5,2%

Como se mencionó anteriormente, y a la luz del estado de resultados plasmado más arriba, en el mediano/largo plazo (a partir del tercer año de operación) una vez se consolide el

negocio, donde se pruebe que dicho modelo es rentable año a año y que se podría explotar aún mejor abriendo diversas bocas en otros barrios de Capital Federal y Gran Buenos Aires, donde se pueda hacer economía de escala con el *Warehouse*. Nuestra idea es vender nuestro negocio a Supermayorista Vital, nuestro principal proveedor, ya que ellos cuentan con la estructura y espalda financiera para llevar adelante las inversiones necesarias para expandir el negocio, una vez se haya probado de forma exitosa su eficiencia operativa, así como su nivel de rentabilidad (por encima de la media de los competidores).

11. Conclusiones

Como mencionamos al inicio de este Plan de Negocios, la industria de supermercados en Argentina ha sido, históricamente, un actor económico de peso y se ha caracterizado por una destacada dinámica de crecimiento y significativa incidencia tanto en el cambio de las formas de marketing, la demanda de empleo, incluso en el escenario político.

En el año 2016, esta industria alcanzó una facturación cercana a los AR\$ 300 mil millones¹⁵, este mercado se caracteriza por un claro dominio de tres grandes jugadores: Carrefour (29%), Cencosud (Jumbo, Disco y Super Vea) con un 21%, y Coto 20%.

A pesar de su amplio dominio en el mercado local y a la vista de los cambios a nivel tecnológico que se están dando en la industria a nivel global, estas compañías se han caracterizado por presentar cierta lentitud y timidez en adoptar estrategias digitales para una mejor prestación de servicios a los clientes, así como también han presentado pocas (o nulas) iniciativas para el uso y efectivo empleo de herramientas como *Big Data* y *Analytics* para su análisis y posterior generación de mayores y mejores patrones de consumo para sus clientes, lo que derivaría en atención y oferta de promociones mucho más *customizada* que la que se presta a la fecha.

En este sentido, para el sector del *retail* el futuro ya llegó. A nivel global, de la mano de la tecnología parece estar cambiando la dinámica en las tiendas físicas, cada vez más integradas con el mundo digital, mientras las empresas tratan de ajustar sus propuestas, a través de nuevas experiencias en los locales y mayor presencia *online*, los consumidores buscan hacer lo propio, con una demanda más selectiva y nuevos hábitos de consumo.

Quick-Smart es el futuro en Argentina, donde los usuarios realizarán las compras de sus productos de forma rápida y segura a través de una aplicación desarrollada *in-house* mediante un sistema de código de barras para cada producto, en cada góndola (en la que no habrá mercadería física).

Para ello, como se describió anteriormente, las góndolas estarán dotadas con el logo de cada producto y su respectivo código de barra, no será necesario usar un carrito ya que el usuario

¹⁵ Fuente: http://www.indec.gob.ar/nivel3_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=1. Es de destacar que este monto no incluye supermercados chinos ni mayoristas.

apuntará el producto que desea llevar, así como la cantidad de unidades que requiere y se irá armando de a poco su lista de compras.

Una vez terminada la compra, el cliente se acercará a una de las cajas donde simplemente realizará el pago (sin largas e interminables filas de los supermercados tradicionales), donde tendrá la opción de hacerlo por sí mismo en el caso de usar tarjeta de débito o crédito (*self-service*), mientras que en el caso de realizar el pago en efectivo deberá acercarse con uno de los cajeros.

Una vez realizado el pago, el comprador recibirá en su domicilio (sólo para Capital Federal) el pedido en un período no mayor a 3 horas, en caso de que la compra sea inferior a 15 productos y el cliente quiera llevarse la mercadería en el acto, el pedido se procesará internamente y será entregado en un lapso no mayor a 7 minutos (esperamos promediar entre 5 y 7 minutos).

De acuerdo al análisis realizado, el tiempo de compra se reduciría en un 63% (pasando de un promedio de 4 horas por mes a 1,5 horas¹⁶), por lo que es nuestro principal atractivo para aquellas personas para las cuales realizar las compras resulta ser una tarea pesada y para la que, normalmente, no tienen tiempo. Como se mencionó antes, apuntamos a jóvenes trabajadores de entre 25 y 45 años de edad, que residan o trabajen en el barrio de Palermo.

Creemos que este negocio tiene altísimo potencial, si bien buscamos ganar *market share* a supermercados de cercanía ya consolidados y con una sólida base de clientes, creemos que con nuestros atractivos y estrategias de diferenciación lograremos levantar una base de clientes relevante y, a través de nuestra estrategia de *marketing*, consolidar y fidelizar los ya existentes además de ganar nuevos con el objetivo de generar un negocio que muestre niveles de rentabilidad superiores a los presentados por establecimientos similares, fundamentalmente por la eficiencia generada en la automatización de los procesos operativos.

¹⁶ Información tomada de un informe publicado por la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS).

12. Bibliografía

Ash Maurya “*Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*”, 2010.

Eric Ries, “El método Lean Startup”, 2011.

Alexander Osterwalder, Disertación Doctoral, 2004, tomado de http://www.qpt-consulting.com/cms/upload/documentos/20130213115948.osterwalder_phd_bm_ontolog_y.pdf

Jean Jacques Lambin, “Marketing Estratégico”, 2003.

Ernesto Niethardt, “Rasgos y desafíos de las empresas familiares”, 2012.

Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, “Generación de Modelos de Negocios”, BusinessModelGeneration.com

Tim Brown, Harvard Business Review, “How to deliver on a great plan”, Junio de 2008.

Steve Blank, Harvard Business Review, “Why the Lean Start-Up changes everything”, Mayo de 2013.

Página web del Indec: http://www.indec.gob.ar/nivel3_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=1.

Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS), informe publicado al 31 de diciembre de 2016: <http://www.faecys.org.ar/informe-evolucion-del-sector-supermercadista-argentino-2016/>

Diario La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/2053532-el-contrataaque-de-las-gondolas-los-supermercados-enfrentan-el-e-commerce-con-changuitos-inteligentes>

Fondo Monetario Internacional (FMI), Informe “Perspectivas de la economía mundial”, publicados en enero y abril de 2017.

Página web del Ministerio de Economía de la Nación: <https://www.economia.gob.ar/>

Página web del Instituto Nacional de Estadística y Censos (“INDEC”): <http://www.indec.gob.ar/>

Página web de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP): http://www.opec.org/opec_web/en/

Página web de la Bolsa de Cereales: <http://www.bolsadecereales.com/>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), Estudio Anual de Comercio Electrónico 2016: tomado de <http://www.cace.org.ar/estadisticas/>

The Nielsen Company, encuesta relacionada con hábitos de consumo en Argentina en 2016, <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Argentinos-aun-disfrutan-de-hacer-las-compras-en-el-canal-moderno.html>

Entrevista con experto, Gerente de Supermercado de Cercanía, solicitó no revelar su identidad ni establecimiento para el que trabaja.

Presupuesto de la Administración Nacional 2017, publicado por el Ministerio de Economía https://www.economia.gob.ar/onp/html/comunicados/proy_presupuesto2017.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), indicadores económicos <https://www.cepal.org/es/temas/indicadores-economicos-y-proyecciones>

The Nielsen Company, “6 TENDENCIAS DEL RETAIL EN AMÉRICA LATINA”, Diciembre de 2015.

Diario La Nación, <http://www.lanacion.com.ar/2018927-locales-del-futuro-llegan-los-negocios-minoristas-aumentados>

Economía y Negocios Online, <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=110660>

Informe preparado por la empresa ComScore en octubre de 2016, “IMS Mobile en LATAM”, <https://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Comunicados-de-prensa/2016/10/9-de-cada-10-personas-conectadas-a-internet-en-America-Latina-tienen-un-Smartphone>.