



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas

Supply Solutions:
marketplace de insumos educativos

Ayelén Kim – 25255
Alex Mansel – 26125

Mentor: Fernando Zerboni

Buenos Aires, 24 de noviembre de 2018

Índice

Resumen ejecutivo	3
Capítulo 1: Introducción.....	5
Evaluación de la oportunidad	5
Negocio propuesto para capturar la oportunidad.....	6
<i>Marketplace</i> de licitaciones	6
Negocio propuesto para determinar la viabilidad del proyecto	7
<i>Marketplace</i> de insumos educativos	8
Modelo de negocios – CANVAS.....	12
Metodología y herramientas para el análisis.....	18
Capítulo 2: Análisis de mercado	22
El macroentorno.....	22
El microentorno.....	28
Aspectos internos y externos de la organización.....	32
Capítulo 3: Investigación de mercado	36
Herramientas para la investigación de mercado.....	36
Metodología de la investigación de mercado.....	43
Relevamiento de campo	44
Capítulo 4: Plan de marketing	49
Los diferentes enfoques del Marketing Mix.....	49
Modelo SIVA	50
Capítulo 5: Operaciones de negocio.....	53
<i>Marketplace</i> : interacción con clientes, mayoristas y <i>partners</i>	53
Transacción y métodos de pago	54
<i>Warehouse</i> y políticas de inventario	54
Logística.....	55
Servicio posventa.....	56
Programas de fidelización.....	57
Capítulo 6: Costos, finanzas e inversión.....	58
Ingresos y costos	59
Estado de resultado	62
Indicadores financieros	62
Capítulo 7: Equipo	63
Apertura	63
Corto plazo (años 1 y 2).....	64

Mediano plazo (años 3, 4 y 5).....	65
Capítulo 8: Aspectos legales	66
Habilitación.....	66
Forma Jurídica.....	66
Registro de la marca.....	67
Impuestos.....	67
Capítulo 9: Plan de implementación y riesgos	68
Riesgos.....	68
Capítulo 10: Conclusiones	70
Bibliografía	72
Material digital	72
Anexos	75



Universidad de
San Andrés

Resumen ejecutivo

Este proyecto surge a partir de la idea de la creación de un *marketplace* de licitaciones públicas y privadas para las verticales de la agroindustria y de la construcción en Argentina. Evaluando su alto nivel de complejidad, hemos optado por diseñar un plan de negocios alternativo cuya función sea determinar la viabilidad del *marketplace*.

Como resultado, surge la idea de un *marketplace* de insumos para instituciones educativas que busca satisfacer la necesidad de información completa, confiable y oportuna para el ámbito del área de compras. Diseñamos un servicio integral que cubre el proceso completo de compras de insumos con un agregado de valor diferencial, producto de un servicio de excelencia que tiene como foco principal la percepción de valor por parte de nuestros clientes y la reducción del costo total observado por adquirir los insumos.

De esta manera, buscamos la inserción al modelo de negocios de la intermediación bajo una plataforma de *e-commerce* haciendo foco en un nicho de mercado pequeño, limitado y medible: colegios primarios y secundarios privados de educación común del Gran Buenos Aires. Buscamos crear un modelo de negocios que sea escalable y replicable en el ámbito de las licitaciones y para las verticales más interesantes del país en términos de potencial de desarrollo.

Actualmente las nuevas tecnologías y el uso de Internet han cambiado las conductas transaccionales de los individuos y de las empresas. El advenimiento de las plataformas de *e-commerce* y *m-commerce* son una realidad cuya proyección de crecimiento es inminente. Ante esta situación, se presenta el desafío de adaptarse a los cambios en las necesidades de los clientes que desencadenan los nuevos hábitos de compra, a través de la creación de diferentes mecanismos para poder generar su satisfacción total.

El presente trabajo ofrece un plan de negocios que propone una alternativa innovadora para realizar transacciones. El principal valor agregado que *Supply Solutions* ofrece a las instituciones se traduce en la disponibilidad de información y de mejores precios del mercado, y también en una solución integral para aquellas instituciones que no cuenten con un departamento de compras eficiente.

Los principales ingresos van a provenir de los márgenes de rentabilidad de los

productos y de la publicidad que obtengamos por ofertar productos y marcas específicas al establecer acuerdos con las empresas líderes del rubro.

Para la financiación utilizaremos capital privado proveniente de inversores y además solicitaremos el crédito accesible que ofrece el Gobierno Nacional en el marco de las nuevas regulaciones para emprendedores; el Plan Semilla. Financieramente, el proyecto es viable ya que arroja un VAN positivo superior a los 7 millones de pesos y una tasa interna de retorno positiva del 110% (Ver tabla 8 en el Capítulo 6: Costos, finanzas e inversión).



Universidad de
San Andrés

Capítulo 1: Introducción

Evaluación de la oportunidad

Encontramos una oportunidad en el mercado de las licitaciones, tanto públicas como privadas, como intermediarios entre solicitantes y postores. Detectamos que se trata de un mercado que necesita información completa, confiable y, sobre todo, oportuna, ya que el factor tiempo es determinante para las contrataciones. Buscamos maximizar la eficiencia y eficacia de cada una de las partes de los procesos que componen una licitación: su publicación, el proceso de contratación hasta la ejecución, el pago y cualquier inconveniente que pudiera surgir posteriormente.

Creemos que hay tres factores principales que validan el potencial de nuestro proyecto. El primer factor es *la alta fragmentación y la falta de información* en el mercado de las licitaciones. Existen numerosos medios para la publicación de licitaciones: diarios, revistas especializadas, notas oficiales, publicaciones en Internet, páginas web oficiales del Gobierno y páginas web extraoficiales. Cada uno de ellos se limita a determinadas industrias o sectores, a la información disponible y a su alcance respecto a potenciales clientes.

El segundo factor es *el potencial del mercado*: el mercado de las licitaciones existente es sumamente amplio, dado que abarca múltiples industrias y, además, queda compuesto tanto por agentes privados como públicos. El proyecto apunta, en el largo plazo, a aquellos sectores del mercado que más dinero generan. Por un lado, con respecto a las industrias, las verticales de la agroindustria y de la construcción representan un 10,2% y un 5%, respectivamente, del PBI total de Argentina¹. Por otro lado, en lo que respecta a agentes, el Gobierno resulta ser uno de los potenciales clientes más atractivos: en 2017 destinó alrededor de 25 billones de pesos a contrataciones entre licitaciones, concursos y contrataciones directas².

Además, Eduardo Luis Fracchia, director de Economía del IAE Business School de la Universidad Austral, estimó en el Informe Económico Mensual de febrero de 2018

¹ <http://www.cei.gov.ar/es/argentina-composici%C3%B3n-sectorial-del-pib-1>

² La Nación, 14/03/2018. <https://www.lanacion.com.ar/2116773-solo-el-13-de-las-compras-del-estado-son-por-licitacion-publica>

que “los motores del crecimiento en 2018 para la economía en general van a ser entre otros la obra pública, el agro y la producción energética”³. Datos que plantean posibilidades sumamente optimistas en lo que respecta al potencial de nuestro proyecto.

Por último, el tercer factor es la tendencia mundial que impulsa *el crecimiento desmesurado de los marketplace como modelo de negocio por excelencia*. En 2016 el dinero generado vía e-commerce fue de aproximadamente 1.5 trillones de dólares y se estima una tasa de crecimiento del 141% para le 2021⁴.

Del mismo modo en que Airbnb es intermediario entre propietarios de inmuebles y huéspedes y que Uber lo es entre dueños de autos y pasajeros, encontramos una oportunidad única y sumamente atractiva de ser los intermediarios entre proveedores y clientes del mercado de las licitaciones. Y del mismo modo en que páginas web como Skyscanner.com ofrecen información completa, confiable, oportuna y actualizada segundo a segundo sobre vuelos y hospedajes, buscaremos ofrecer toda la información existente en lo que respecta al mercado de las licitaciones en Argentina.

Negocio propuesto para capturar la oportunidad

Con la creación de una plataforma virtual fácil de usar, atractiva, transparente y que simultáneamente agregue valor a ambas partes, creemos poder lograr generar una masa crítica de usuarios que perciban nuestro *marketplace* como una solución a sus problemas. Ofreceremos un servicio diferencial y de excelencia para lograr una experiencia de contratación única para cada usuario, presentándonos como garantes de que las transacciones sean exitosas en todo el proceso, desde su inicio hasta su finalización.

***Marketplace* de licitaciones**

Buscamos crear una base de datos que pueda recolectar toda la información existente sobre demandas de licitaciones para que se pueda vincular con las

³ https://www.clarin.com/economia/brasil-vuelve-jugar-favor-argentina_0_HJaox54Of.html

⁴ <https://www.ipc.be/services/market-research/e-commerce-market-insights/e-commerce-articles/global-ecommerce-figures-2017>

diferentes ofertas existentes en el mercado. De esta manera, ofreceremos a nuestros clientes una base de datos en forma de plataforma virtual para que, mediante la recolección de datos en toda la Internet, se pudiera configurar un buscador con toda la información existente.

Se tratarán las diferentes industrias (agroindustria y construcción) de acuerdo a sus capacidades de pago, márgenes y tiempos, maximizando las posibilidades de pago de cada una. No se tratarán las diferentes verticales de la misma manera: por ejemplo, a la vertical agroindustria, debido a los diferentes tiempos de cosecha y la capacidad ociosa de los productores, se le implementará un sistema de cobro por transacción; mientras que la vertical construcción suele contener proyectos más uniformes y se adaptaría mejor al cobro de un *fee* fijo a los licitantes. Además, se puede adicionar el servicio en formato de *newsletter* semanal o mensual a usuarios *premium*. Una vez que el proyecto esté en una etapa avanzada, se podría implementar un negocio derivado del pago *escrow*, lo que significa retener un porcentaje del total de la transacción para asegurarle a las dos partes que el trabajo se complete en tiempo y forma. Esta retención sería por un plazo de 30 a 90 días y sería parte de nuestro plan de financiación.

Negocio propuesto para determinar la viabilidad del proyecto

Frente a la complejidad y magnitud de las verticales que detectamos como las más atractivas por los valores que generan y el potencial de mercado que representan, hemos definido que sería conveniente, primero, poder demostrar la factibilidad del *marketplace*. Para esto, hemos decidido desarrollar un plan de negocios que se focalice en un nicho de mercado específico: insumos para instituciones educativas privadas de Capital Federal y el Conurbano. Este proyecto inicial funcionará a modo de prueba piloto; su finalidad será determinar si la dinámica general de contrataciones en una plataforma online es viable y rentable. Los tres factores que validan el potencial del proyecto de las licitaciones (mencionados en *Evaluación de la oportunidad*) son igualmente válidos para esta primera instancia: la alta fragmentación y falta de información, el potencial de mercado y la tendencia de los *marketplace*.

En el caso particular de Argentina, la penetración de compradores online tiene proyecciones muy atractivas:

Digital buyer penetration in Argentina from 2015 to 2021

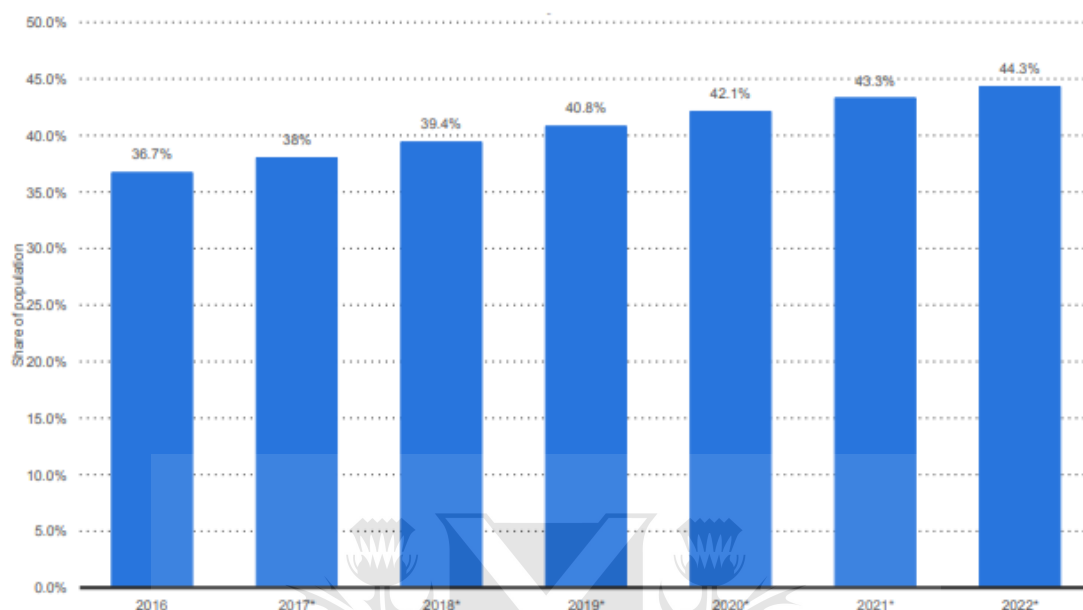


Figura 1. “Digital buyer penetration in Argentina from 2015 to 2021”. Statista (Digital Market Outlook).

Es importante aclarar que, si bien la oportunidad de negocios que detectamos y el negocio que proponemos para capturar esa oportunidad, consiste en la creación de un *marketplace* de licitaciones en las verticales de la agroindustria, de la construcción y del sector público, creemos indispensable una instancia previa a la que denominaremos *negocio propuesto para determinar la viabilidad del proyecto*. El alcance de nuestro plan de negocios se limitará a esta primera instancia.

Marketplace de insumos educativos

Para lograr demostrar que se trata de un modelo de negocios que efectivamente agrega valor y que es replicable a varias industrias, proponemos analizar el consumo de insumos de librería dentro de las instituciones educativas privadas. De esta manera intentaremos demostrar hasta qué punto podemos agregar valor tanto para nuestros clientes como para los proveedores y para todo el ecosistema alrededor de una institución educativa. En un principio, nos limitaremos a instituciones de índole privada, ya que sus procesos de compras son más ágiles y no responden a presupuestos gubernamentales ni procesos formales burocráticos.

Elegimos enfocarnos en este nicho de mercado y crear un modelo de negocios más reducido, de estructura más simple y de rápida implementación, por múltiples razones. Consideramos que llevar a cabo este proyecto en ese ámbito será de suma utilidad para adquirir conocimiento y experiencia con un nivel relativamente bajo de riesgo y de baja inversión inicial. Además, los socios fundadores podremos utilizar nuestras habilidades, capacidades, red de contactos y conocimientos sobre este particular nicho del mercado para explotarlo al máximo.

En caso de comprobarse la viabilidad del proyecto, la implementación del *marketplace* de licitaciones —que requiere una inversión mayor y supone riesgos considerablemente elevados— podrá apalancarse con el *know-how* adquirido en la primera instancia, la prueba piloto, producto de un primer acercamiento al modelo de negocios de contrataciones vía *marketplace*, *B2B* y de intermediación.

El acceso al *marketplace* se podrá hacer vía página web y también con una aplicación móvil. Nuestro objetivo es poder reducir el costo total percibido por las instituciones a la hora de hacer las compras de insumos. Utilizaremos el Principio de Pareto con aplicación de negocios en el gráfico de *long tail* para determinar qué tipo de productos tendremos en stock y cuáles serán los que solicitaremos a proveedores directamente cuando se genere la compra. El modelo de negocios se asimila al exitoso caso de Amazon, el primer jugador que detectó que los beneficios de las ventas del *e-commerce* (bajos niveles de inversión sin necesidad de tener grandes inventarios y stock) podían combinarse perfectamente con el concepto del *long tail*. De esta manera Amazon cambió el paradigma: del mercado de masas, donde la efectividad residía en la especialización en pocos productos orientados a venderse en grandes volúmenes, al mercado de nicho, que se basa en la acumulación de ventas pequeñas de diversos productos. Un modelo de negocios que solo podría haber llegado a ese nivel de éxito gracias a la existencia de los *marketplace* y de una nueva ola de cambios en el comportamiento de los consumidores, en el estilo de vida, en las expectativas y en la percepción del valor.



Figura 2. Amazon y el concepto de *Long Tail*. “Amazon.com Example in Retail”. Universo Abierto. Consulta 17 de febrero de 2018, <https://universoabierto.org/2016/11/04/amazon-y-el-concepto-de-long-tail/>

El proyecto es innovador y se alinea con los fenómenos socio-económicos y tecnológicos de la actualidad. Continuamos con la tendencia de los *marketplace* como modelo de negocios por excelencia y apuntamos a un nicho de mercado sumamente específico que aún no ha sido cubierto. Ofreceremos un valor agregado excepcional que nos diferenciará de nuestros competidores, siempre focalizándonos en las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Brindaremos una solución integrada a través de una herramienta atractiva y simple de utilizar.

El 20% de nuestra cartera de productos representaría —en términos de Pareto— el 80% de nuestros ingresos, ya que se trataría de aquellos productos que las instituciones privadas consumen masivamente: resmas de papel y tizas —de ahora en adelante nos referiremos a ellos como *insumos clase A*—. Mientras que el 80% restante —*insumos clase B*— activarse activarían con pedidos a los proveedores una vez que nuestros clientes hayan efectuado la compra de los insumos clase A. Justamente este 20% sería el *long tail* del que hablamos previamente y para su administración utilizaremos como referencia las mejores prácticas de Amazon.

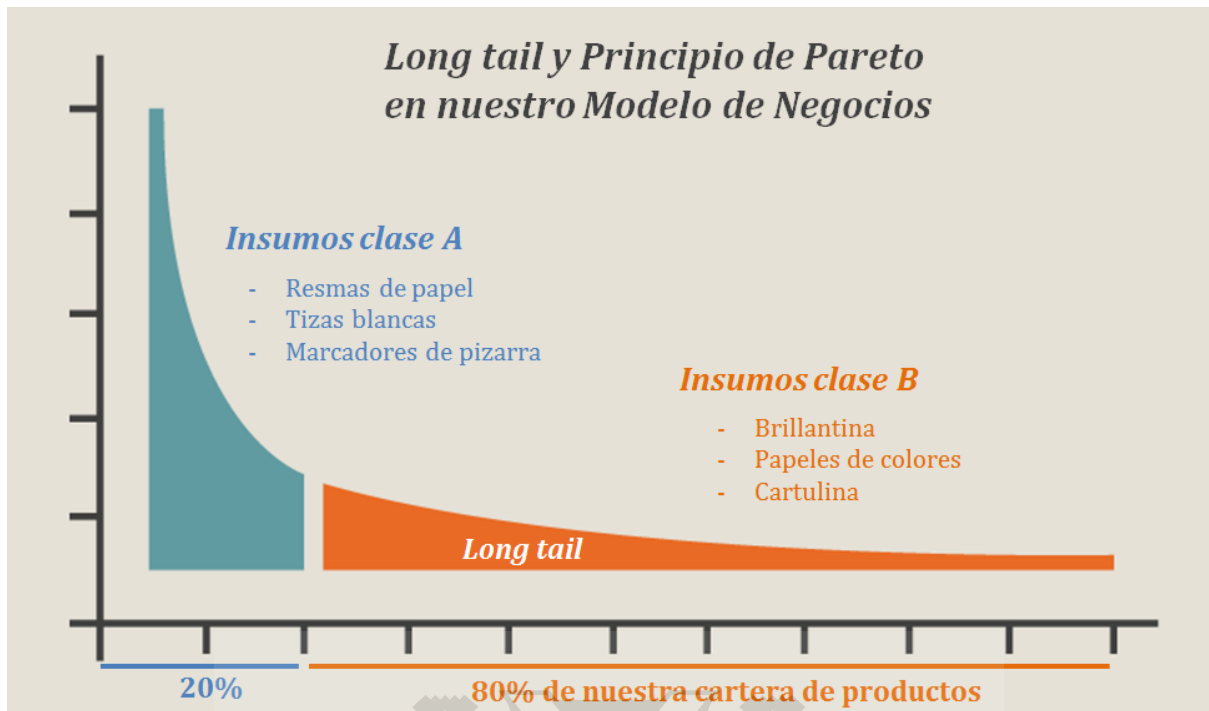


Figura 3. “Long tail y Principio de Pareto en nuestro Modelo de Negocios”. Elaboración propia.

Además, nuestro servicio abarcará e integrará como parte de las operaciones de negocio la logística para, por un lado, asegurarnos de que los productos lleguen en tiempo y forma y, por el otro, establecer una estrategia para que clientes y proveedores tengan incentivos en realizar sus transacciones dentro de la plataforma.

Entonces, el negocio propuesto para determinar la viabilidad de nuestro proyecto de las licitaciones consiste en una plataforma virtual en forma de *marketplace* que ofrecerá un espacio a instituciones educativas para realizar la compra de sus insumos. Nuestro servicio será *end to end* (de “punta a punta”). Esto quiere decir, desde que surge la necesidad en nuestro cliente —anticipándonos a ella— hasta que esta sea satisfecha completamente a través de un *marketplace* atractivo, simple y fácil de usar; la posibilidad de optar entre diferentes métodos de pago; servicio de logística; servicio post-venta en caso de consultas, quejas y sugerencias.

Direct model

- + No competition on the platform
- + Direct customer relationship
- + Customization is possible
- Necessity to build up technical expertise
- Platform development & maintenance
- High marketing & advertising costs

Marketplace model

- + Larger potential customer base
- + No development costs
- + Marketplace has technical expertise
- Fierce competition
- Marketplace fees & potential price cuts
- No control over customer experience

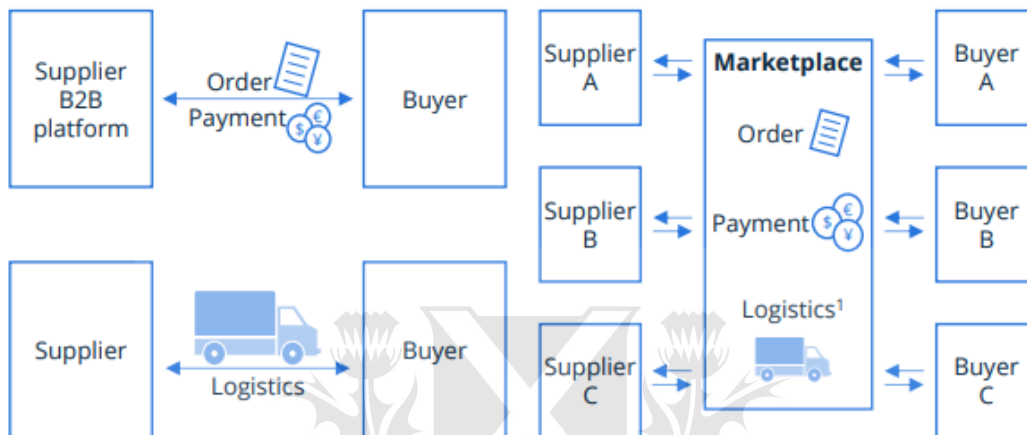


Figura 4. Modelo directo y modelo de Marketplace. Reporte *B2B e-Commerce 2017*. Biblioteca Virtual de la Universidad de San Andrés.

Modelo de negocios – CANVAS

En función de proveer una visión global, sencilla y esquemática de nuestro modelo de negocios, utilizaremos la herramienta del modelo CANVAS que los autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur proponen⁵. Para esto revisaremos cada uno de los módulos de CANVAS explicando de manera simple y concisa nuestra estrategia, objetivos y expectativas respecto a nuestro plan de negocios.

⁵ Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, *Generación de modelos de negocio* (Deusto, 2011).



Figura 5. “Modelo CANVAS en Proyecto de negocio”. Escuela de Organización Industrial. Consulta 23 de enero de 2018, [http://www.eoi.es/wiki/index.php/Modelo CANVAS en Proyectos de negocio](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Modelo_CANVAS_en_Proyectos_de_negocio)

Segmento de clientes

Al ser un modelo de negocios basado en la intermediación, nos encontraremos tratando con dos segmentos de clientes diferentes al mismo tiempo: las instituciones privadas y los proveedores de insumos. Alineados a nuestra estrategia, realizaremos una segmentación basada en el valor como concepto fundamental y determinante.

El valor agregado para ambas partes será la maximización de beneficios (conseguir el mejor presupuesto y la oportunidad de nuevas ventas y clientes) y la disminución de ineficiencias producto de la eliminación de costos transaccionales y de costos de búsqueda.

Nuestro servicio estará fuertemente orientado a la satisfacción de nuestros clientes, quienes percibirán la plataforma como una solución para toda el área de compras. Reduiremos el costo total de sus compras porque ofreceremos una solución integral *end to end*. Además de tener en cuenta el costo medido en tiempo y dinero que se ahorra mediante una transacción rápida, fácil y segura y los precios competitivos de los productos, se trata de una herramienta ideal para instituciones que no cuentan con un departamento de compras pero que sí se preocupan por aprovechar al máximo el presupuesto y tiempo que tienen.

Por otra parte, trataremos con dos tipos de proveedores diferentes: aquellos a quienes les compraremos el 80% de nuestra cartera de productos (insumos clase A) y aquellos a quienes realizaremos pedidos una vez que nuestros clientes hayan realizado su compra (insumos clase B).

Nuestros proveedores de insumos clase A tomarán un rol de proveedores clave, ya que haremos compras a gran escala de sus productos. Construir una relación de confianza y de continuidad con ellos es determinante para nuestro modelo de negocios. En cuanto a los proveedores de insumos clase B, necesitaremos que cumplan con ciertas características como por ejemplo que trabajen con stock permanente y que hagan las entregas de productos en tiempo y forma, ya que representan un eslabón de nuestro servicio final que se tiene que cumplir.

Si bien nuestro mercado potencial engloba a todo tipo de institución privada educativa y se puede extender a otros sectores (sector público, privado, oficinas, entre otros), nuestro plan de negocios alcanzará y hará especial foco en nuestro nicho de mercado objetivo (presentado en detalle en el Capítulo 3): instituciones privadas de educación común del nivel primario y secundario comprendidas en la zona geográfica de Gran Buenos Aires (Ver Anexo N° 1: Listado de clientes potenciales).

Propuesta de valor

El core de nuestro modelo de negocios se funda sobre la base del valor agregado y diferencial que podemos construir para nuestros clientes. Este consistirá en disminuir ineficiencias económicas del mercado, asegurando el mejor presupuesto para compras de insumos de nuestros clientes y maximizando el flujo de ventas de los proveedores. Al tratarse de un modelo de negocios de intermediación es indispensable generar un valor agregado para ambas partes.

Además de ofrecer un espacio donde clientes y proveedores puedan encontrarse, se acompañará todo el proceso de la transacción asegurando el cumplimiento de las condiciones pactadas por ambas partes. En caso de que se produjera algún inconveniente (entrega de insumos dañados o en malas condiciones, por ejemplo), buscaremos resolver adecuadamente los conflictos surgidos para asegurar una excelente calidad de proveedores y la satisfacción total de los clientes.

Nuestra propuesta de valor, como mencionamos previamente, es ofrecer una solución integral de todo el proceso de compras de insumos de las instituciones privadas: la creación de un *marketplace* para reducir costos de búsqueda y transaccionales, minimizando las ineficiencias del mercado; la actualización segundo a segundo de precios y stock; la logística integrada con reducción de tiempos de entrega; el servicio posventa, para consultas y sugerencias, además de actuar como garantes de que todo se encuentre en tiempo y forma. Nuestra propuesta de valor y estrategia central es reducir el costo total percibido por las instituciones.

Canales de comunicación y distribución

El principal método de comunicación serán las visitas personales y directas de los socios fundadores a las primeras instituciones educativas. Se ofrecerá el servicio como una solución a los diferentes inconvenientes que surgen de las compras que tienen que realizar mensual o anualmente.

Además, se pretende realizar una fuerte campaña en los múltiples eventos nacionales de educación a los que asistan los diferentes rectores, directores y administrativos de los establecimientos educativos.

El primer contacto con los potenciales proveedores se realizará vía email, llamados telefónicos o visitas personales con el fin de presentarles la oportunidad de negocio que representa nuestro proyecto. Respecto a los proveedores de nuestros insumos clase A, será de suma importancia para nuestro modelo de negocios generar una relación a mediano o largo plazo de confianza mutua. Idealmente buscaríamos generar una cuenta corriente con estos proveedores que nos permita financiar los productos. Lo que esperamos de nuestros proveedores clase A es que tomen el rol de socios estratégicos.

Finalmente, se realizará la promoción de nuestra plataforma a través del buscador de Google con herramientas de posicionamiento como AdWords.

Respecto a la distribución, el objetivo es tener nuestro propio servicio de logística. En una etapa más temprana será más caro que tercerizar los servicios de logística pero creemos que es la única forma de brindarle total seguridad a nuestros clientes.

Relación con clientes y consumidores

Los clientes percibirán la plataforma web como una herramienta funcional a la hora de realizar las compras mensuales o anuales del establecimiento. Confiarán en el servicio brindado, ya que les aseguraremos que todas las condiciones serán correctamente cumplidas: el pago, el estado del producto y su entrega en forma y tiempo.

Nuestros proveedores percibirán nuestra plataforma web como una atractiva dado que les resultará muy simple realizar presupuestos para los diferentes clientes. Además, se espera que las transacciones sean por montos elevados, lo que será de conveniencia para todas las partes: para los clientes significará el mejor presupuesto, para los proveedores significarán pedidos de montos elevados y para nosotros, los intermediarios, cuanto mayor sea el monto, mayor será la ganancia.

Flujo de ingresos

El flujo de ingresos provendrá del margen de las ventas de todos los insumos, tanto de clase A como de clase B. Los insumos clase A tendrán menores márgenes que los productos de clase B; no contamos con stock propio de estos últimos, en su mayoría, y esto representa más costos para nuestra empresa.

Además, es posible que en la etapa de promoción de la plataforma, junto con la campaña de marketing, presentemos ciertas oportunidades especiales para que se realicen compras a precios promocionales. Todos estos gastos serán absorbidos por la empresa como campaña de promoción de nuestro servicio.

Y, al igual que nuestros competidores pero adaptado a nuestra estructura de costos, habrá una compra mínima para que la entrega sea sin cargo. Para compras inferiores al monto mínimo, los cargos de logística serán absorbidos por los clientes.

Recursos clave

El equipo de desarrolladores de sistemas será uno de los más importantes, debido a que se encargará del diseño y mantenimiento de la plataforma web y de los

servidores, que constituyen nuestro producto/servicio estrella, en términos de la Matriz de BCG⁶.

El equipo de promoción y ventas será de igual importancia, porque serán los responsables de buscar nuevos clientes.

Actividades clave

Las actividades clave de nuestro modelo de negocio quedan determinadas por la relación que buscamos construir con nuestros clientes:

- Para atraerlos y capturarlos, tres actividades serán indispensables:
 - Un estratégico plan de marketing para lograr el máximo alcance de clientes.
 - Una amplia lista de proveedores de insumos clase B y relaciones estratégicas con proveedores de insumos clase A (ver Anexo N° 1).
 - Un marketplace atractivo, simple y de fácil uso, ya que este será el espacio de interacción con nuestros clientes.
 - Un servicio de logística y distribución que se alinee a nuestras necesidades y a las exigencias de nuestros clientes.

- Para retenerlos será indispensable ofrecer un servicio personalizado de excelencia y posicionarnos como garantes de que todas las transacciones resulten exitosas en todos los aspectos.

Partners clave

Nuestros proveedores de insumo de clase A tendrán un papel sumamente importante en nuestro proyecto, por lo que los consideraremos parte de nuestro equipo de *partners* clave.

Dado que la plataforma web de *e-commerce* es nuestro principal canal de comunicación y el primer contacto con nuestros clientes, el equipo que nos provea la agencia contratada para el diseño y el desarrollo de la plataforma también formará parte de nuestro grupo de *partners* clave.

⁶ "Matriz BCG: Herramienta estratégica esencial en la empresa", Matriz BCG, consulta 24 de septiembre de 2017: <http://www.matrizbcg.com/>

Por último, los inversionistas que darán inicio a nuestro proyecto y que nos acompañarán a lo largo de su desarrollo, también formarán parte de nuestro equipo de *partners* clave.

A su vez, contaremos con el mentoreo del Licenciado Fernando Zerboni y con el apoyo de profesionales expertos en la industria que nos ofrecieron su asesoramiento a lo largo de todo el proyecto: Matías Wersowsky, especialista en IT, y Enrique Hoffman, especialista de procesos y gestión. Ellos formarán parte esencial para la configuración y diseño del proyecto, por lo que también los consideramos *partners* clave.

Estructura de costos

Consultaremos a profesionales de sistemas para recibir asesoramiento sobre nuestro ideal de la plataforma web y, una vez diseñada la propuesta, intentaremos conseguir el mejor presupuesto de diferentes proveedores. Luego, procederemos a realizar presupuestos para nuestro plan de marketing y comunicación, consultando con profesionales y empresas proveedoras del servicio que necesitamos. Finalmente, una vez fijado un presupuesto aproximado para el inicio de nuestro proyecto, buscaremos financiarlo con capital propio, capital semilla e inversores privados.

Al haber tenido varias reuniones con expertos en programación y al no haber detectado ninguna dificultad técnica, creemos poder lograr lanzar una plataforma web fácil de usar. El valor agregado de nuestro proyecto no es la tecnológica; es el modelo de negocios y la solución.

Metodología y herramientas para el análisis

Para configurar un plan de negocios sólido que nos permita aplicarlo a la realidad, creemos necesario realizar un proceso de investigación compuesto de dos fases (Capítulos 2 y 3); un proceso de diseño y planificación (Capítulos del 4 al 8); y por último, un plan tentativo de implementación (Capítulo 9).

Investigación

En la primera fase (Capítulo 2), efectuaremos un análisis sobre el entorno de la organización. Para esto utilizaremos diferentes herramientas como Las 5 fuerzas de Porter para examinar el macroentorno, PEST para el microentorno y finalmente la Matriz FODA para entender el posicionamiento en el que se encuentra la organización, considerando tanto los aspectos internos como externos.

En la segunda fase (Capítulo 3) avanzaremos nuestro análisis con una investigación de mercado para entender mediante un relevamiento de campo las necesidades y expectativas reales de nuestros clientes potenciales. Para esto utilizaremos la Matriz de Kraljic —dentro del marco del Modelo de Compras Estratégicas— para determinar cómo es percibido el producto y el servicio que ofrecemos y qué posicionamiento tenemos frente a nuestros clientes. Alineado a este análisis utilizaremos el concepto de *Total Cost of Ownership* (TCO) para entender cuáles son todos los costos percibidos por nuestros clientes en el momento de adquirir los insumos. Esta herramienta nos ayudará a entender qué definición de valor manejan nuestros clientes y, de esta manera, sabremos cómo cubrirlo. Además, analizaremos cómo es el Proceso de Decisión de Compra (PDC), cuáles son sus integrantes y qué roles cumplen^{7 8}.

Para el trabajo de campo coordinaremos entrevistas con las diferentes instituciones educativas privadas. Hemos confeccionado una lista de preguntas tentativas para direccionar las entrevistas en función de cubrir toda la información necesaria. Sobre las respuestas realizaremos un trabajo de consultoría para interpretarlas según nuestros marcos teóricos de referencia. A partir de esto, contaremos con las herramientas para realizar una estimación tentativa de la demanda y del *market share*.

Diseño y planificación

Una vez realizado el análisis respecto al entorno, los clientes, nuestro servicio y consecuente posicionamiento, nos encontraríamos con el conocimiento necesario

⁷ Inma Rodríguez Ardura, *Principios y estrategias de marketing* (Barcelona: Editorial UOC, 2011).

⁸ Jaime Rivera, Rolando Arellano, y Víctor Molero, *Conducta del consumidor* (Madrid: ESIC, 2009).

para diseñar un plan de marketing (Capítulo 4). Para esto, si bien decidimos revisar los diferentes enfoques (4P's, 7P's, 4C's) explicaremos más adelante que la herramienta más adecuada para nuestro plan de comunicación es aquella que se enfoca en el valor: el modelo SIVA, alineada con nuestro modelo de negocios y estrategia.

En el Capítulo 5 definiremos cuáles serán las diferentes Operaciones de Negocio necesarias para cubrir el *end to end* del proceso de compra, de acuerdo al valor que buscamos agregar y al servicio que queremos brindar.

El Capítulo 6 consta de la Estructura de Costos, en el que nos centramos en atender a nuestro pequeño nicho de mercado en la primera etapa del proyecto (2% de nuestro mercado potencial será nuestro mercado meta en el corto plazo). Es importante tener en cuenta que la fuerte campaña de promoción de la plataforma requerirá una inversión inicial que, sumado a otros costos que la empresa absorberá en sus inicios y que buscará capitalizar en el mediano y largo plazo, impactará en las estructuras de costos de un modo muy particular. Es por esto que es conveniente realizar proyecciones en el corto, mediano y largo plazo en función de observar hasta qué punto será conveniente y rentable nuestra estrategia de lanzamiento y captura de mercado. Además, junto con la estimación de la demanda y *market share* podremos proyectar un estado de resultados tentativo que nos permitirá obtener diferentes indicadores económicos numéricos como TIR y VAN.

En el Capítulo 7 se define el equipo de trabajo que llevará adelante el proyecto junto con las tareas y el alcance de cada uno de los integrantes.

Finalmente, el Capítulo 8 revisa todos los aspectos legales a tener en cuenta en todas las etapas del proyecto, desde la planificación hasta la implementación.

Implementación

Por último, en el Capítulo 9 presentaremos un plan tentativo de implementación, en el que se detectarán los riesgos reales y potenciales. Esta instancia tiene como objetivo esbozar un plan de acción para llevar a cabo nuestro plan de negocios, considerando los riesgos con anticipación en función de poder manejarlos y mantenerlos bajo control. Este plan de implementación integra y totaliza todos los aspectos que revisamos (en cada uno de los capítulos) para ponerlos en marcha de manera integrada e inteligente.

Finalmente, a modo de conclusión, en el Capítulo 10 expondremos un breve resumen general de los aspectos más relevantes detectados a lo largo de la configuración de todo el plan de negocios.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 2: Análisis de mercado

El macroentorno

Comenzaremos realizando el análisis PEST que nos permite tener una visión macro de los factores del entorno que van a afectar a la empresa: los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Se trata de una herramienta muy útil para comprender los ciclos del mercado y la posición de cierta empresa dentro de ese contexto. Esta herramienta es útil para determinar qué tan propicio o desfavorable es el contexto en el que queremos desarrollar el proyecto-.

Realizaremos el análisis tanto para la primera etapa que alcanza nuestro plan de negocios —prueba piloto— como para la segunda etapa, que consta del *marketplace* de licitaciones.

Contexto político

Marketplace de insumos educativos

Para la validación del modelo de negocios, dado que comenzaremos con instituciones de índole privada, el factor político no representaría, en principio, ningún tipo de riesgo, ya que las instituciones privadas en el marco de la educación tienen libertad a la hora de elegir a sus proveedores y de elegir términos de contratación. Difícilmente el factor político represente un riesgo para esta vertical.

Marketplace de licitaciones

En cambio, en lo que respecta a la oportunidad del *marketplace* de licitaciones, el factor político es de suma importancia. Las verticales que definimos como las más atractivas (agroindustria y construcción) se encuentran sumamente politizadas en nuestro país ya que se ven severamente afectadas por factores regulatorios e impositivos, y por la dirección que el gobierno de turno decide tomar. También se pueden ver afectadas por leyes de protección al medio ambiente. Actualmente rige una promoción de ambas industrias que justifica el fuerte crecimiento, pero hay que

destacar que Argentina es un país con muy poca estabilidad política y que los escenarios pueden cambiar muy rápido, por lo que consideramos que a pesar de que momentáneamente el factor político sea positivo, no deja de representar un factor de riesgo para nuestro proyecto.

Contexto económico

Marketplace de insumos educativos

La demanda de insumos en las instituciones privadas es más bien inelástica, por lo que las fluctuaciones en la economía no se traducirían necesariamente en cambios en la demanda de insumos: si nos encontráramos en una recesión económica, los colegios privados no podrían dejar de consumir ciertos insumos que resultan indispensables —tizas, marcadores, hojas de resma (insumos clase A)— y en un escenario inflacionario nuestra herramienta tomaría un mayor valor, ya que la necesidad de ajustar presupuestos y de encontrar mejores precios sería de mayor importancia para el departamento de compras de cualquier institución.

En la vertical de educación privada existen en toda Argentina un total de 4.809 unidades educativas privadas, tan solo del nivel inicial. Este número excluye al nivel secundario y universitario. Además de cualquier otro tipo de institución privada educativa que no pertenezca a la red oficial de educación básica: institutos de idiomas, institutos que brindan talleres y cursos de las diferentes artes (fotografía, pintura, escritura), institutos de apoyo escolar y de clases particulares, institutos de cursos de especialización y/o capacitación, entre otros. Esto implica que el número total de instituciones que podrían ser nuestros clientes potenciales es sumamente superior.

Marketplace de licitaciones

El Informe Técnico del INDEC de enero de 2018 afirma que la actividad de la construcción aceleró en enero el ritmo de crecimiento en un 19% respecto al 2017 y acumuló 11 meses consecutivos con aumento a ritmo de dos dígitos porcentuales. Esto involucra tanto al sector público como al privado, lo que resulta sumamente atractivo y positivo para nuestro proyecto:

El mayor ritmo que fue tomando la obra pública, en particular en lo que respecta al Plan Belgrano, en el norte del país, como en el campo de las energías renovables, y también en la obra privada, de la mano del impulso que le dio al mercado la maduración del crédito hipotecario con cláusula ajustable, fueron determinantes para convertir a este sector en el más dinámico de la economía.⁹

El presidente de la Cámara Argentina de la Construcción (CAMARCO) confirma estas proyecciones asegurando que va a haber un fuerte crecimiento del sector para satisfacer la demanda de los créditos hipotecarios¹⁰.

Asimismo, según El Cronista, “este año el Ministerio de Transporte destinará más de \$131.000 millones a obras, un 32 % más que el año pasado, en el que se invirtieron \$99.294 millones”¹¹.

Estos valores nos llevan a concluir que nos encontramos frente a un contexto económico sumamente positivo y atractivo, donde nuestro proyecto tiene un potencial de crecimiento a la par del crecimiento de la vertical de construcción y del sector público.

En cuanto a la vertical de la agroindustria, a pesar del fuerte impacto negativo de las sequías (factor circunstancial), el presidente de la Cámara Agropecuaria del Oriente (CAO), Freddie Suárez, sostiene que “el 2017 fue un año de recuperación, pero no alcanzamos los niveles de 2015”¹². Sin embargo, Edilberto Osinaga, el gerente de la CAO sostiene que para el 2018 se espera un crecimiento del 3%.

Además, en el 2017 la actividad económica creció en un 2,8%, impulsado principalmente por la construcción y la agroindustria, y el Gobierno estima que este año la aceleración será mayor que en 2017¹³.

⁹ “Indicadores de coyuntura de la actividad de la construcción”, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), diciembre de 2017: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/isac_01_18.pdf

¹⁰ Luz de Sousa Quintas, “Anticipan fuerte crecimiento de la construcción en 2018 por boom de créditos”, *El Cronista*, 5 de octubre de 2017: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Anticipan-fuerte-crecimiento-de-la-construccion-en-2018-por-boom-de-creditos-20171005-0079.html>

¹¹ Sin autor, “Licitaciones para obra pública costaron hasta 53% menos que en 2015”, *El Cronista*, 21 de marzo de 2018: https://www.cronista.com/transportycargo/Licitaciones-para-obra-publica-costaron-hasta-53-menos-que-en-2015-20180321-0006.html#cxrecs_s

¹² Ernesto Estremadorio, “El agro se recupera y estima un crecimiento del 3% para 2018”, *El Deber*, 14 de diciembre de 2018: <https://www.eldeber.com.bo/economia/El-agro-se-recupera-y-estima-un-crecimiento-del-3-para-2018-20171213-0085.html>

¹³ Mariano Boettner, “A pesar de la desaceleración de fin de año, la actividad creció 2,8% por construcción y agro”, *BAE Negocios*, 28 de febrero de 2018: <https://www.baenegocios.com/economia-finanzas/A-pegar-de-la-desaceleracion-de-fin-de-ano-la-actividad-crecio-28-por-construccion-y-agro--20180228-0036.html>

Contexto social

Marketplace de licitaciones

Distintas investigaciones realizadas por medios periodísticos indican que actualmente la sociedad argentina, las empresas licitadoras y diferentes sectores políticos comienzan a ejercer presión sobre el Estado en lo que respecta a la transparencia en las contrataciones que efectúa.

Un artículo periodístico publicado en La Nación el 13 de marzo de 2018, “Solo un 13% de las compras que hace el Estado son por licitación pública”¹⁴, expone estadísticas llamativas sobre la transparencia en las contrataciones que el Estado efectuó en el año 2017: tan solo el 13,01% fueron mediante licitación pública contra un 41,55% de licitaciones privadas.

La respuesta de la sociedad ante esto es una tendencia social a exigir transparencia en las licitaciones, lo que se ve reflejado en la insistencia de diferentes políticos en hacer énfasis en los numerosos intentos de diseñar y aplicar políticas más transparentes.

Por ejemplo, el presidente Mauricio Macri en un acto en la localidad de San Rafael el 9 de enero del 2018 dijo: “hoy existen licitaciones transparentes que son sinónimo de esperanza, nunca más de corrupción”¹⁵; y el Ministro de Transporte Guillermo Dietrich aseguró que:

Desde todas las áreas del ministerio impulsamos nuevos métodos transparentes y accesibles en las licitaciones, lo que permitió romper con la cartelización, sumar más competencia y así tener ofertas por debajo de los presupuestos oficiales. La obra pública en la Argentina dejó de ser sinónimo de corrupción y de esta manera podemos destinar más recursos a las obras que hay que hacer para cambiarle la vida a la gente.¹⁶

¹⁴ Laura Serra, “Sólo un 13% de las compras que hace el Estado son por licitación pública”, *La Nación*, 13 de marzo de 2018: <https://www.lanacion.com.ar/2116470-solo-un-13-de-las-compras-que-hace-el-estado-son-por-licitacion-publica>

¹⁵ Sin autor, “Macri: “Hoy hay licitaciones transparentes que son sinónimo de esperanza””, *Télam*, 9 de enero de 2018: <http://www.telam.com.ar/notas/201801/238803-hoy-hay-licitaciones-transparentes-que-son-sinonimo-de-esperanza-dijo-el-presidente.html>

¹⁶ Sin autor, “Licitaciones para obra pública costaron hasta 53% menos que en 2015”, *El Cronista*, 21 de marzo de 2018.

Es importante aclarar que lo que interesa a nuestro análisis no es la veracidad de estos comentarios, sino el hecho de que sea un tema de agenda política. Esto nos indica que los políticos están respondiendo a cierta demanda y a cierta presión que comienzan a exigir y a ejercer los diferentes agentes (empresas, políticos, la sociedad en general).

De esta manera, podemos inferir que nuestro proyecto es una solución específica en cuanto a la falta de transparencia en la contratación de obras e insumos por parte de empresas y del Estado.

Marketplace de insumos educativos

Este mismo escenario se replica en la vertical de instituciones privadas. En la actualidad estamos viviendo un fenómeno social que se va extrapolando a todas las áreas, no solo en la política y en las licitaciones públicas. Es importante para las instituciones privadas poder demostrar transparencia en sus transacciones para generar confianza y credibilidad a aquellos que abonan las cuotas. Por ejemplo, interesa a los padres que pagan colegios privados saber que las transacciones que realizan los colegios para obtener los diferentes insumos son transparentes y eficientes; del mismo modo que cualquier persona que decida realizar un curso o taller en algún instituto privado quiere percibir que el valor de las cuotas que abona se justifica.

Contexto tecnológico

Marketplace de insumos educativos y marketplace de licitaciones

En síntesis, nuestro proyecto se trata de un *marketplace*, tecnología que está al alcance de todos y cuyo éxito queda demostrado en numerosos casos, como por ejemplo las *startups* más exitosas de la actualidad —como los reconocidos *Cuatro Unicornios argentinos*— que operan con un modelo de negocio basado en un *marketplace* que conecta a gente con determinadas necesidades con agentes dispuestos a satisfacerlas.

Creemos que la plataforma brinda un espacio más transparente para el desarrollo de las actividades económicas tanto para la compra de insumos educativos como

para las licitaciones. Esto tendrá un gran impacto en la actividad empresarial. Es una tecnología madura a nivel mundial y con fuertes tendencias de crecimiento en el caso particular de Argentina. Las empresas e individuos fueron adoptando este método que trae consigo múltiples ventajas y que, principalmente, abarata costos. Al tratarse de una tecnología madura con una alta velocidad de transmisión, consideramos que el apartado tecnología es sumamente favorable.

Annual e-commerce sales in Argentina 2012-2016

Annual e-commerce sales in Argentina from 2012 to 2016 (in billion Argentinean pesos)

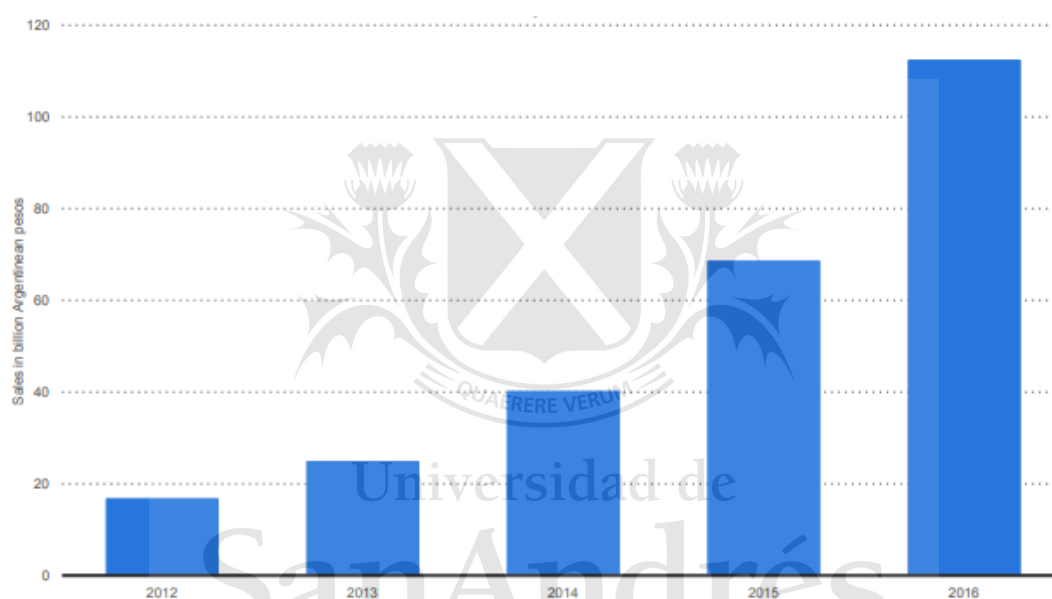


Figura 6. “Annual e-commerce sales in Argentina from 2012 to 2016 (in billion Argentinean pesos)”. Statista (Digital Market Outlook).

Para la vertical de instituciones privadas, adoptar esta tecnología de marketplace no representará ningún tipo de inconveniente; de hecho, será un método sumamente eficaz, eficiente y transparente a la hora de realizar transacciones de todo tipo. De todos modos, estas suposiciones serán puestas a prueba mediante una investigación de mercado (Capítulo 3: Relevamiento de Campo).

A continuación, presentamos resultados del Estudio Anual del Comercio Electrónico publicado en marzo de este año (2018), realizado por la consultora TNS-Gallup:



Figura 7. “Estudio Anual del Comercio Electrónico”. Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Consulta 4 de abril de 2018, <http://www.cace.org.ar/estadisticas>

El microentorno

Para analizar el microentorno utilizaremos como referencia el modelo estratégico de las cinco fuerzas planteado por Michael Porter¹⁷. Analizaremos las cinco diferentes fuerzas que inciden en el nivel de competencia dentro de la industria a la que planificamos introducirnos, en función de direccionar, nutrir y configurar una estrategia de negocios adecuada.

Poder de negociación de clientes

El *marketplace* contará con una cartera de clientes numerosa, ya que el objetivo es capturar la mayor cantidad posible de instituciones que vean nuestra herramienta como una solución: representa la oportunidad de hacer compras transparentes, confiables y a un menor costo.

¹⁷ Michael E. Porter, *Ser competitivo* (Grupo Planeta (GBS), 2009).

Su poder de negociación residirá en la magnitud y frecuencia de las compras. Idealmente apuntamos a capturar a nuestros clientes ofreciéndoles la oportunidad de que el costo total de adquisición de sus insumos sea notablemente inferior a través de nuestra plataforma.

Pensamos introducirnos en un mercado donde la competencia es infinita: múltiples proveedores de numerosos insumos de diferentes calidades, características y precios, e infinitas instituciones educativas cuyos requisitos varían tanto en requerimientos, calidad, cantidad, tiempo, métodos de pago, etc. Todo esto posiciona a nuestros clientes con un alto poder de negociación porque tienen la posibilidad de elegir al proveedor que les parezca conveniente, en el momento que les interese.

Sin embargo, nuestro proyecto apunta a generar valor desde otro ángulo: reducir el costo total de adquisición; es decir, reducir el costo *end to end* que genera la compra de insumos en cualquier institución privada. En ese sentido, nos posicionamos en un lugar diferente: no somos simplemente proveedores de insumos, sino que somos una empresa que ofrece una solución integral al área de compras de nuestros clientes.

De esta manera buscamos atacar el hecho de que los insumos que vendemos no representan un costo significativo en la estructura de costos de un colegio (los sueldos de los profesores, los impuestos y los servicios representan mayores montos) ni tampoco son un *core* en la institución (asuntos de selección de profesores y pedagogía tienen mayor relevancia que la marca de tizas que se consumen).

Se busca facilitar que las instituciones educativas, sin gran estructura, puedan destinar la menor cantidad de recursos posible (tiempo y dinero) y que con ellos logren conseguir mejores precios y menores tiempos de entrega. Hay varias herramientas que facilitan la administración de las diferentes organizaciones y *Supply Solutions* busca ser una de ellas. Este tema será desarrollado con mayor profundidad en el Capítulo 3 bajo el marco teórico de la Matriz de Kraljic.

Poder de negociación de proveedores

Los proveedores de insumos clase A serán nuestros proveedores más importantes y con ellos deberemos establecer relaciones de confianza. Buscaremos los mejores

precios y financiación posible para nuestra empresa, de tal manera que se minimicen los niveles de stock y que se mejoren los márgenes de ganancia al comercializar los insumos clase A. Buscaremos entablar *blanket orders* (órdenes abiertas) para así disminuir los altos costos que implican pagar órdenes de grandes volúmenes al contado.

Como se ha mencionado previamente, es de suma importancia generar relaciones de confianza y a largo plazo, buscando hacer compras por montos que sean lo suficientemente atractivos para nuestros *partners* para lograr conseguir precios competitivos. Por lo tanto, el poder de negociación de nuestros proveedores de insumos clase A dependerá de los montos de compras que se pacten y proyecten en el mediano y largo plazo.

Por otro lado, nuestros proveedores de insumos clase B se encuentran en una posición completamente diferente a la de los anteriores porque en este caso ellos serán los principales interesados en realizar las transacciones, ya que las ventas que realicen serán de grandes importes (ventas al por mayor de sus productos) y, además, se encuentran ante la posibilidad de forjar un nuevo canal de distribución a través de nuestros nuevos clientes que realicen compras con frecuencia y en grandes cantidades. Por lo tanto, su poder de negociación será relativamente bajo teniendo en cuenta que se trata de insumos estandarizados en un mercado donde los clientes tienen un alto poder de negociación.

La lealtad de los clientes y de nuestra empresa como intermediaria y garante de un servicio de excelencia incentivarán el buen desempeño de los proveedores: cumplir con las condiciones y calidad de los productos, ofrecer presupuestos competitivos en función de incorporar clientes a su cartera y proporcionar una buena experiencia general.

Amenaza de productos sustitutos

Si bien no existe en la actualidad ningún *marketplace* focalizado en este nicho del mercado, existen numerosas páginas de Internet que intentan solucionar esta misma necesidad: desde páginas web donde se pueden encontrar listados de numerosos proveedores por insumo como *redeseducacion.com*, hasta plataformas virtuales de *e-commerce* como Ofitessen, Ofistore y Staples.

MercadoLibre es la plataforma que más se asemeja a nuestro proyecto: proveedores publican sus productos y los clientes navegan por el *marketplace* para encontrar los productos que se adaptan a sus requerimientos. Se trata de clientes que buscan a los proveedores, lo que resulta en muchos casos una tarea que requiere de más tiempo del que el departamento de compras de una institución educativa está dispuesto a invertir, argumento que se alinea con el modelo de compras estratégicas de Neil Rackham y John De Vincentis¹⁸.

Las restantes páginas de Internet que ofrecen insumos son de las diferentes librerías particulares que desarrollaron una plataforma de *e-commerce* para la venta directa de sus productos.

Creemos distanciarnos de nuestros competidores porque ofreceremos un servicio que será percibido como una herramienta de solución integral para toda el área de compras de las instituciones. Además, al incorporar la logística como una operación de negocio dentro de nuestra cadena de valor, aseguramos que los pedidos serán entregados en tiempo y forma, aspecto fundamental para construir relaciones de confianza y hacer que la experiencia de compra a través de nuestro servicio integral sea altamente satisfactoria.

Amenaza de nuevos entrantes

Identificamos que se trata de un mercado donde las barreras que nos protegen de la amenaza de que nuevos jugadores entren al mercado son realmente bajas. Frente a esto, creemos que el modo estratégico de lanzar nuestra plataforma sería una vez configurada una cartera de clientes y proveedores que comercialicen y confíen en nuestro servicio. Generaremos valor adicional y competitivo brindando un servicio de excelencia mediante la resolución de cualquier inconveniente que surja tanto para proveedores como para clientes. Idealmente buscamos que este servicio de excelencia se traduzca en confianza, lealtad y fidelidad de nuestros clientes, proveedores y *partners*.

Además, hemos realizado las proyecciones financieras de nuestro proyecto bajo supuestos de un escenario pesimista en cuanto a *market share* y cartera de clientes (la estimación de la demanda y *market share* se detalla en el Capítulo 5). Sobre esta

¹⁸ Neil Rackham y John De Vincentis, *Rethinking the Sales Force* (McGraw Hill Education, 1999).

base de estimaciones pesimistas queremos determinar cuánto valor generaríamos sabiendo que el potencial real de nuestro proyecto en escenarios más optimistas sería más atractivo aún.

Rivalidad entre los competidores

En la vertical de las instituciones privadas existe una cantidad numerosa de jugadores. Los insumos clase A que planificamos incluir en nuestra cartera de productos son sumamente estandarizados. Además, se trata de productos que no representan un costo significativo para las instituciones, no forman parte de su actividad *core* y no existen muchas exigencias en cuanto a requisitos específicos de los productos, salvo casos particulares (algunos insumos clase B).

Entonces, la baja diferenciación, los numerosos jugadores y las bajas barreras de entrada indican que se trate de un mercado particularmente atractivo para explotar. Todo esto sumado a la alta posibilidad de que nuestros competidores potenciales (MercadoLibre, Staples) repliquen nuestro modelo de negocios, representa un nivel sumamente alto de riesgo. Este es un factor que hay que tener en consideración tanto para la configuración de la estrategia de nuestro negocio como para focalizarnos en nuestras actividades clave y en el valor que agreguemos a nuestros clientes para poder explotarlo al máximo.

Es indispensable para nuestro modelo de negocios que nos centremos en las necesidades de nuestro cliente, en sus expectativas y en el valor percibido, y que a partir de todo eso diseñemos las mejores soluciones, agregando un valor adicional de excelencia que atraiga fuertemente a clientes y proveedores a nuestra plataforma.

Aspectos internos y externos de la organización

Con el objetivo de obtener una visión general que integre tanto el ámbito interno como externo de la organización, utilizaremos la herramienta de planificación estratégica que recorre cuatro aspectos diferentes: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, más bien conocida como matriz FODA.

Análisis interno

Fortalezas

Como ya hemos mencionado previamente, se ofrecerá un servicio de excelencia que abarca todos los procesos involucrados en las compras de las instituciones. El alcance no queda limitado desde la publicación de los requerimientos hasta que el pedido llega a la institución, sino que también abarca el servicio de intermediación con todo lo que esto implica: reseñas de clientes sobre el servicio y los diferentes productos, seguridad en los métodos de pago, confidencialidad con datos personales, seguimiento de las transacciones en función de asegurar que se efectúe en tiempo y forma, servicio posventa en caso de irregularidades y garantía de un servicio diferencial direccionado a la satisfacción de nuestros clientes, proveedores y *partners*.

Otra fortaleza que detectamos es la estructura de nuestro modelo de negocios:

- Se asimila a una estructura *lean*: si bien contaremos con un depósito con un cierto nivel de stock, la mayor parte de nuestra cartera de productos será pedida una vez que los clientes realicen sus compras y se trabajará con niveles de stock calculados en función a la demanda esperada para así evitar tener capital inmovilizado.
- Excepto por el pequeño depósito con una oficina física adjunta, no requiere de espacios físicos que generen costos fijos significativos.
- Por esta razón, la inversión requerida es menor y el dinero no queda inmovilizado.
- El bajo margen transaccional se diluye entre los integrantes de un equipo pequeño (socios, personal administrativo y personal de sistemas).

Todo esto contribuye a que a partir de nuestro modelo de negocios no se construyan grandes estructuras, sino que, al contrario, se configure una empresa flexible con bajos costos fijos, baja inversión inicial, de fácil adaptación a cambios — cuanto mayor es la estructura de personal, mayor probabilidad de resistencia al

cambio¹⁹— y, principalmente, un gran potencial de crecimiento sostenible en el tiempo.

Debilidades

Un aspecto que consideramos positivo en el apartado anterior tiene su contraparte negativa: el bajo nivel de inversión implica un alto riesgo de entrada de nuevos competidores. Este es un factor que es tanto una debilidad como una amenaza y, como tal, es sumamente riesgoso y nos obliga a estructurar nuestro modelo de negocios y diseñar una estrategia en función de mantener bajo control este riesgo.

Otra de las debilidades que detectamos es que, si bien los socios tienen conocimientos de negocios, no tienen el *mindset* tecnológico que este proyecto exige. Por esta razón será indispensable incorporar profesionales que posean los conocimientos técnicos necesarios, pero la dependencia de terceros para el desarrollo de la plataforma y de todos sus módulos y aplicativos representa una debilidad por el alto riesgo que implica.

Como el negocio propuesto para determinar la viabilidad del proyecto requiere una baja inversión, no se depende exclusivamente de inversores. Sin embargo, si se comprobara la factibilidad, el potencial y la capacidad de los socios fundadores, la estrategia sería escalar el proyecto replicándolo en otras industrias. En esa instancia la debilidad que registramos es la completa dependencia de capital externo para financiar aquella etapa más avanzada del proyecto.

Análisis externo

Oportunidades

La oportunidad principal que detectamos reside en la posibilidad de cubrir un nicho de mercado que todavía no está atendido, ofreciendo un servicio diferencial con un alto valor agregado. Sin embargo, la oportunidad sustancial del proyecto resulta del hecho de que se trata de un modelo que puede adaptarse a una gran cantidad de

¹⁹ Idalberto Chiavenato, *Gestión del talento humano*. México (D. F.: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V., 2008. 3^{era} edición)

segmentos de la economía, lo que remite a la naturaleza de nuestro plan de negocios, que implica validar la factibilidad de un proyecto mayor.

Amenazas

En este contexto existen incontables amenazas externas. Algunas de ellas fueron mencionadas previamente:

- un bajo nivel de inversión, que implica bajas barreras de entrada. Esto significa que la amenaza de nuevos jugadores es sumamente alta.
- nuestros competidores podrían fácilmente tomar nuestra idea y replicarla aplicándola con su existente cartera de clientes, proveedores y *partners*.
- dependencia en un equipo desarrollador de sistemas externo a los socios fundadores, quienes poseen la visión de negocios, pero no tienen conocimiento técnico específico en sistemas.

De todos modos, consideramos que estas amenazas no representan un riesgo mayor para nuestro proyecto porque, por su naturaleza, su objetivo es determinar la viabilidad de un proyecto mayor y extraer experiencia y conocimiento suficientes de esta primera etapa para avanzar en verticales de mayor magnitud con una mejor posición de *expertise*.

Capítulo 3: Investigación de mercado

Herramientas para la investigación de mercado

Situación actual

En el siguiente apartado realizaremos una investigación sobre la situación actual del universo del sistema educativo argentino a partir del Informe Estadístico Oficial del Ministerio de Educación y Deportes Unidades²⁰.

A continuación presentamos las definiciones de los conceptos básicos que alcanza nuestro proyecto, de acuerdo al Informe Oficial:

A partir de la sanción de la Ley de Educación Nacional (LEN), la estructura del Sistema Educativo Nacional comprende cuatro niveles de enseñanza: Educación Inicial, Educación Primaria, Educación Secundaria y Educación Superior. Las definiciones relevantes para nuestro trabajo son:

- *Educación Primaria*: es obligatoria y constituye una unidad pedagógica y organizativa destinada a la formación de los/as niños/as a partir de los seis (6) años de edad.
- *Educación Secundaria*: es obligatoria y constituye una unidad pedagógica y organizativa destinada a los/as adolescentes y jóvenes que hayan cumplido con el nivel de Educación Primaria.

A su vez, además de este corte horizontal que propone los cuatro niveles de enseñanza, la LEN define lo que podría entenderse como un corte vertical del sistema educativo en ocho modalidades, como lo son Educación Técnico Profesional, Educación Artística, Educación Especial, Educación Rural, entre otras. La modalidad relevante para nuestro trabajo es la siguiente:

- La *Educación Común* está destinada a la mayor parte de la población. Se ofrece en los siguientes niveles y servicios educativos: Inicial / Primario / Secundario / Superior No Universitario / Otros servicios educativos (apoyo escolar, talleres de artística, ciclos formativos de arte, cursos, capacitación docente). Se contabilizan aquí a los alumnos que asisten a la modalidad

²⁰ "Informe Estadístico", Sistema Educativo Nacional, enero de 2017:
<http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL005536.pdf>

técnico-profesional, artística, rural, en contextos de privación de la libertad, intercultural bilingüe y/o domiciliaria.

Por último, la LEN estableció en el artículo 134 que las distintas jurisdicciones debían optar entre una estructura con un nivel primario de 7 años de duración y 5 para nivel secundario (estructura vigente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires) o bien, una con 6 años de primario y 6 de secundaria (estructura vigente en el Conurbano bonaerense).

Otra definición importante de conceptos es la siguiente:

- CABA: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Conurbano bonaerense: grupo integrado por los 24 municipios que rodean a la Ciudad de Buenos Aires.
- Gran Buenos Aires (GBA): CABA + Conurbano: el área geográfica que nuestro proyecto busca cubrir.

Estimación tentativa de la demanda y *market share*

Realizamos una estimación de la demanda y del *market share* previo a las entrevistas con las instituciones, con el objetivo de determinar cuál es el número adecuado de instituciones que debemos consultar para afirmar o refutar los valores propuestos. Siguiendo con la metodología científica sobre el trabajo de campo experimental²¹, nos resulta imposible realizar una investigación del universo completo. Es por eso que realizamos el relevamiento de campo sobre una dimensión muestral del 10%, porcentaje que nos resulta fiable como representatividad del universo.

La política de estimación que utilizamos será pesimista en función de demostrar la rentabilidad sobre las bases de un nicho de mercado claramente delimitado: instituciones privadas de Educación Común de los niveles primario y secundario del GBA.

Es importante resaltar que en nuestra estimación quedan excluidas numerosas categorías a las que fácilmente podríamos acceder sin modificar nuestra estrategia de negocios —desde las restantes siete modalidades de educación y los dos niveles

²¹ Hugo Calello y Susana Neuhaus, *Método y antimétodo: proceso y diseño de la investigación interdisciplinaria en ciencias humanas* (Buenos Aires: Ediciones Colihue SRL, 1999).

(inicial y superior), hasta las diferentes instituciones privadas que no pertenecen a la red oficial de educación como institutos de idiomas, cursos de formación, capacitaciones, entre otros—. Además, nuestro servicio también puede incluir al segmento de mercado de las oficinas y cualquier tipo de área administrativa que requiera de insumos básicos de librería. Sin embargo, nos limitamos a realizar nuestras estimaciones sobre una base mínima de instituciones y para un número mínimo de insumos (resmas de papel y tizas blancas).

Educación Común Privada del Nivel Primario²²

En la Ciudad de Buenos Aires hay un total de 882 unidades educativas, de las cuales el 52% es estatal. Por lo tanto, 424 son privadas. Por otro lado, en el Conurbano de Buenos Aires hay un total de 2.476 instituciones, de las cuales el 58% son estatales. Por lo tanto, 1.040 son privadas. Para GBA resulta un total de 1.463 unidades educativas privadas del nivel primario, Educación Común.

La cantidad total de alumnos regulares de esta categoría en CABA es de 244.555, de los cuales un 52% asiste a escuelas primarias estatales. Por lo tanto, hay 117.386 alumnos que asisten a escuelas primarias privadas en CABA. Por otro lado, en el Conurbano hay un total de 1.058.456 alumnos, de los cuales el 58% asiste a instituciones del Estado. Por lo tanto, hay 444.552 alumnos que reciben educación privada en el Conurbano. Para GBA resulta un total de 561.938 alumnos.

Educación Común Nivel Secundario²³

En la Ciudad de Buenos Aires hay un total de 495 unidades educativas, de las cuales el 32% es estatal. Por lo tanto, 337 son privadas. Por otro lado, en el Conurbano de Buenos Aires hay un total de 2.468 instituciones, de las cuales el 58% son estatales. Por lo tanto, 1.037 son privadas. Para GBA resulta un total de 1.374 unidades educativas privadas del nivel secundario, Educación Común.

Respecto a la cantidad de alumnos para esta categoría, en CABA hay un total de

²² Ver Anexo N° 3, cuadro 13.

²³ Ver Anexo N° 3, cuadro 25.

228.816, de los cuales el porcentaje en establecimientos estatales es del 51%. Resultan 112.120 alumnos del secundario. Por otro lado, en el Conurbano hay un total de 920.942 alumnos, de los cuales el 63% pertenece a establecimientos estatales. Por lo tanto, 340.749 alumnos asisten a secundarias privadas. Lo que resulta en 452.869 alumnos de secundarias privadas en todo GBA.

En la siguiente tabla se ven reflejados todos estos valores y el total de instituciones y alumnos correspondiente a nuestro nicho de mercado objetivo:

Educación Común Privada	CABA	Conurbano	GBA
Nivel Primario			
Unidades Educativas	423	1.040	1.463
Alumnos	117.386	444.552	561.938
Nivel Secundario			
Unidades Educativas	337	1.037	1.374
Alumnos	112.120	340.749	452.869
Total niveles primario y secundario			
Unidades Educativas	760	2076	2837
Alumnos	229.506	785.300	1.014.807

Tabla 1. Cantidad de alumnos en Educación Común Privada, niveles primario y secundario, en CABA, Conurbano y GBA. Fuente: elaboración propia.

En la siguiente tabla detallamos el *market share* estimado por el plazo de 5 años:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Market Share	2%	5%	9%	16%	23%
Unidades Educativas	57	142	255	454	653
Alumnos	20.296	50.740	91.333	162.369	233.406

Tabla 2. *Market share* estimado por plazo de 5 años de acuerdo a Unidades educativas y alumnos. Fuente: elaboración propia.

Por lo tanto, de acuerdo a nuestro porcentaje muestral del 10%, para la investigación de mercado sería suficiente realizar el trabajo de campo sobre un total de 6 instituciones (10% de 57 instituciones).

Marco teórico

Una vez que definimos el número de instituciones a entrevistar es indispensable entender cuál es la información que buscamos recolectar en función de direccionar nuestras entrevistas.

Lo primero que necesitamos comprender es qué definición de valor maneja el cliente en relación a nuestros productos. Para esto utilizaremos la Matriz de Kraljic (1983) en el marco del Modelo de Compras Estratégicas de Rackham & De Vincentis²⁴. El modelo propuesto clasifica los productos que compra una empresa de acuerdo a dos dimensiones: la complejidad del mercado (número de proveedores, nivel de complejidad del producto, entre otros) y el impacto en el negocio de esa compra. Y dependiendo de su posicionamiento en la matriz, se corresponde con una de las cuatro categorías de productos: estratégicos, cuellos de botella, apalancados o *commodities* y rutinarios o no críticos.

En este contexto, interpretamos que la compra de los insumos educativos para las instituciones privadas no son cruciales ni estratégicos para los procesos de las instituciones, ni tampoco representan un costo significativo: a las instituciones educativas les interesa invertir su tiempo y dinero en asuntos como un cuerpo docente calificado, herramientas pedagógicas y el correcto acompañamiento y seguimiento de los alumnos. Esto nos posiciona en los cuadrantes inferiores de la matriz: bajo impacto financiero y estratégico. Además, se trata de productos fáciles de comprar —existen infinitos proveedores— y de calidad estandarizada (tizas blancas, resmas de papel, cuadernos, marcadores de pizarra blanca). Esto nos ubica del lado izquierdo del eje vertical de la matriz: baja complejidad del mercado. A partir de esto, podemos inferir en qué cuadrante nos ubica el cliente como proveedores: los insumos educativos son para las instituciones educativas productos rutinarios, no críticos.

²⁴ Neil Rackham y John De Vincentis, *Rethinking the Sales Force* (McGraw Hill Education, 1999).

Matriz de Kraljic

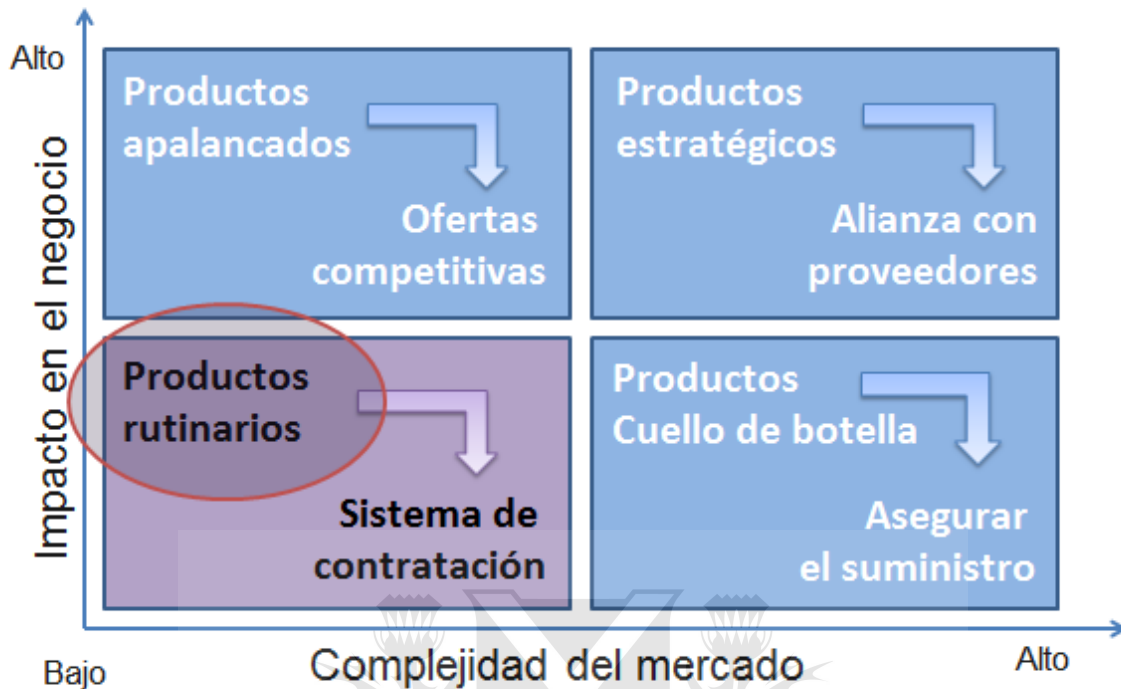


Figura 8. "Matriz de Kraljic". Elaboración propia

Frente a esto, Kraljic propone una estrategia de acercamiento:

La búsqueda de sistemas de contratación que agilicen el proceso, reducir el tiempo dedicado y el dinero gastado en estos productos, y normalizar los productos para conseguir el procesamiento eficiente. Lo más importante en este cuadrante es reducir costes, pues no son productos críticos.²⁵

Alineado con esto, buscamos ofrecer un servicio de excelencia y diferencial con alto valor agregado y reduciendo el costo, no simplemente de los productos en sí —no buscamos competir por precio exactamente—, sino más bien reduciendo el *Total Cost of Ownership* (TCO).

APPA defines Total Cost of Ownership as a strategic asset management practice that considers all costs of operations and maintenance in addition to the acquisition or first costs of design and construction²⁶.

²⁵ N. Rackham & J. De Vincentis. Rethinking the Sales Force. (1999)

²⁶ Douglas K. Christensen. What is TCO? Why TCO? Facilities Manager Magazine (July/August 2016)

Después del relevamiento de campo analizamos cómo se compone el ciclo de vida de costos de adquirir insumos educativos *end to end* (desde que surge la necesidad hasta que los insumos llegan físicamente a las instituciones). Diseñamos preguntas que apuntan a recolectar esta información. Nuestro objetivo es entender en qué instancias podemos agregar valor para reducir el costo total percibido en la adquisición de los insumos educativos.



Cd= Removal and Disposal cost minus any reclamation value
Cf= Life Cycle knowledge from previous projects

Figura 9. “Total Cost of Ownership”. Fuente: elaboración propia.

Para entender el Proceso de Decisión de Compra (PDC) en las instituciones utilizamos el modelo que distingue y detalla los diferentes roles que pueden tomar los clientes bajo un modelo de negocios de B2C²⁷ ²⁸. Comúnmente conocido con las

²⁷ Inma Rodríguez Ardura. *Principios y estrategias de marketing* (Barcelona: Editorial UOC, 2011).

²⁸ Jaime Rivera, Rolando Arellano, y Víctor Molero. *Conducta del consumidor* (Madrid: ESIC, 2009).

siglas CUPIDO, el modelo explica que durante el proceso de decisión de compra se ven involucrados múltiples agentes que cumplen un rol específico:

- Comprador
- Usuario
- Pagador
- Influenciador
- Decisor
- Ordenanza (secretaría, recepción, etc.)

Sobre este marco teórico buscamos conocer quién, dentro de las instituciones privadas, toma cada uno de estos roles y cuáles son sus motivaciones y sus *drivers*. Este conocimiento nos posiciona en un lugar que nos permite diseñar planes de marketing y procesos de negocios personalizados que aportan el valor que nuestros clientes esperan y que se alinean a sus motivaciones y *drivers*, al mismo tiempo que se cumplen sus expectativas. Al tratarse de un modelo de negocios de nicho de mercado, esta instancia de entrar en contacto con las necesidades y expectativas de nuestros clientes (y todos los roles del PDC) es clave para el diseño de nuestro plan de negocios, justamente porque se trata de cubrir un pequeño segmento de mercado de manera personalizada y diferencial.

Metodología de la investigación de mercado

Para estudiar la factibilidad real de nuestro proyecto, realizamos una investigación de mercado, con el objeto de determinar si la necesidad realmente existe en nuestros clientes. Se realizaron visitas personales a clientes ofreciéndoles nuestro servicio de plataforma web. De esta manera buscamos encontrar la mayor cantidad de clientes interesados, para poder continuar avanzando con el plan. Aprovechamos las entrevistas para recolectar toda la información necesaria. Con fines de practicidad dividimos las preguntas en dos grupos: las que buscan respuestas cuantitativas, numéricas y exactas —información *hard*— y las que buscan entender cuestiones más *soft* sobre los temas expuestos en el apartado anterior: dinámica del PDC y agentes involucrados con sus roles correspondientes.

Preguntas soft:

- ¿Cómo y cuándo se activa el proceso de compra? ¿Surge por necesidad o por periodicidad?
 - En caso que sea por necesidad, ¿a quién le surge? ¿Quién la comunica? ¿A quién se lo reporta? ¿Existe algún mecanismo formal?
 - En caso que sea periódico, ¿con qué frecuencia se realizan las compras? ¿Quién determina esa frecuencia?
- ¿Quién es el encargado? ¿Hay un departamento de compras o se trata de un proceso informal? ¿Buscan mejores presupuestos o directamente compran a un proveedor? ¿Tienen proveedores de confianza o se opta por cercanía/comodidad/precio/eventualidades?
- ¿Qué métodos de pago utilizan? ¿Existe alguno que sea de mayor conveniencia para ustedes?
- ¿Se les comunica a los padres de los alumnos el presupuesto invertido en insumos? ¿Existe alguna demanda por parte de los padres sobre la transparencia de estas transacciones?
- ¿Tuvieron alguna mala experiencia realizando alguna compra? ¿Los proveedores suelen responder ante los inconvenientes que surgieran?

Preguntas hard:

- ¿Qué insumos compran con mayor o menor frecuencia? ¿En qué cantidades?
- ¿Cuántos alumnos hay en total? ¿Cuántas divisiones y cuántos por división?
- ¿Hay momentos en los que se consuman más ciertos insumos y otros menos? ¿Identifican alguna estacionalidad en las compras?

Relevamiento de campo

Para el trabajo de campo asistimos a seis instituciones educativas en la zona de Caballito, CABA y San Isidro, GBA: tres colegios primarios, dos secundarios y uno que posee ambos niveles. Las entrevistas requirieron en promedio 50 minutos. Contactamos a las instituciones vía email para organizar la reunión, explicando brevemente el motivo de nuestro contacto.

La estructura de todas las reuniones fue similar. En primer lugar, les contamos sobre la plataforma y expusimos los diferentes beneficios que ofrece a las instituciones: desde la disponibilidad de información completa con catálogos online disponibles permanentemente, transparencia en las transacciones, los diferentes métodos de pago y la seguridad y confidencialidad de los datos, *delivery* incluido y servicio posventa. En otras palabras, presentamos nuestro proyecto como una solución integral para el área de compras de las instituciones con todo el valor agregado del servicio posventa y garantía de transacciones exitosas.

La segunda parte consistió en una devolución general sobre la idea por parte de los entrevistados. En esta instancia pudimos recolectar información sumamente valiosa porque dejaba en descubierto numerosos aspectos de percepción del valor de nuestro potencial cliente y sus incomodidades respecto a los procesos de compras que actualmente manejan. Pudimos entender en mayor profundidad cuáles eran sus problemas y en qué medida nuestro proyecto lograba solucionarlos.

La tercera y última parte de la entrevista consistió en realizar las preguntas que habíamos preparado en función de terminar de recolectar toda la información pertinente.

Hallazgos *soft*

Encontramos que en las instituciones entrevistadas el proceso de compras es sumamente informal. Los cálculos de insumos necesarios se realizan con mayor formalidad a principio de año en una reunión que incluye a todo el cuerpo docente y administrativos de la institución: los docentes solicitan un número estimativo de lo que proyectan necesitar, basado en la mayoría de los casos, en propias experiencias de años anteriores.

Relevamos que ninguno de los colegios visitados tiene un departamento de compras; en su lugar, diferentes administrativos de diferentes áreas se van turnando para realizar los pedidos, de acuerdo al tiempo disponible que tengan en cada oportunidad. Los proveedores suelen ser de confianza y guardan relación con su ubicación geográfica.

Mediante un proceso informal, se contacta telefónicamente a las librerías mayoristas más cercanas o en algunos casos se consulta vía MercadoLibre el valor de ciertos insumos para verificar que los precios no difieran en grandes montos. Solamente

uno de los colegios entrevistados utiliza el servicio de uno de nuestros competidores: Staples.com. Adicionalmente, nos comentaron que descubrieron la página web porque uno de los hijos de un miembro del equipo docente la dio a conocer en una conversación informal en los pasillos. Esto nos indica el bajo grado de planificación y de informalidad en el proceso, además del bajo grado de relevancia que debe significar para un colegio privado la compra de insumos. Este es un aspecto sumamente importante para nosotros, porque nuestra solución es muy sencilla de adoptar e incorporar y el agregado de valor es importante.

Una de las directoras nos comentó que una de sus preocupaciones es que su colegio esté consumiendo ciertos insumos en abundancia:

A veces los docentes piden cajas y cajas de plasticola o cartulina o papel afiche o brillantina, cualquier cosa, y yo me baso mucho en la confianza del criterio de mis docentes, pero me gustaría saber qué está pasando en los otros colegios. Porque si en el colegio [omitimos el nombre del colegio por razones de privacidad] se consumen mil plasticolas menos que acá, entonces algo estamos haciendo mal o el criterio de uso de plasticolas de mis docentes está muy errado.²⁹

Este comentario fue fundamental para nuestro análisis, ya que nos orientó en mayor profundidad sobre las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Frente a esto planteamos una idea de resolución: reportes con datos históricos del consumo de insumos de todos nuestros clientes con predicciones de consumo estimado futuro para poder anticiparnos a la necesidad de nuestros clientes: una base de datos que cruce consumo histórico con consumo estimado futuro, y nos indique cuándo nuestros clientes necesitarán qué insumos, para enviarles una alerta.

Un comentario que nos resultó relevante respecto al *delivery* de los insumos es el siguiente:

Por lo general, nosotros le hacemos el pedido a una librería que está en Once y como el profe de educación física vive por ahí y viene en auto, le pedimos que lo pase a buscar. Porque si tenemos que contratar un flete para que nos traiga los

²⁹ Entrevista realizada el día 17 de mayo de 2018 en una institución privada del barrio de Caballito que posee ambos niveles (primario y secundario). La identidad se mantiene anónima a pedido de los directivos de la institución.

pedidos cada vez que necesitamos algo, se nos va el presupuesto. No tiene sentido.³⁰

Esta entrevista nos confirmó que, al tratarse de una compra no demasiado significativa para la institución, solicitan un presupuesto en una librería que conocen y que les resulta cómoda por su cercanía. Es decir que no evalúan otros presupuestos por un tema de comodidad.

La informalidad de los métodos de pago se corresponde con la informalidad del proceso de compra. A veces, si se realiza la compra por Internet el pago suele ser con tarjeta de crédito/débito (por lo general se usan tarjetas privadas y se realiza el reintegro con los fondos del colegio, aspecto que denota el nivel de informalidad de la transacción).

Respecto a la demanda de transparencia por parte de los padres en la compra de insumos, comentan los entrevistados que como no representa un monto significativo respecto a otros gastos como lo son los sueldos o el servicio del comedor, no suelen recibir este tipo de demandas. En cuatro de los seis colegios visitados, está a disponibilidad de los padres el listado de gastos del colegio, pero nos indican los referentes de los colegios que muy pocas veces y por parte de muy pocos padres reciben consultas respecto al mismo.

Hallazgos *hard*

Respecto a la información *hard* recolectada, relevamos el uso de papel de resma y tizas blancas en las instituciones y promediamos el consumo. Resultaron los siguientes valores:

- Resmas de papel: se utilizan, en promedio, tres fotocopias por alumno por día.
- Tizas blancas: se utilizan, en promedio, cincuenta unidades de tizas blancas por curso en el período de una semana.

Con respecto a la estacionalidad, concuerdan los diferentes entrevistados en que en períodos de actos escolares se requieren mayores insumos, pero esto también

³⁰ Entrevista realizada el día 17 de mayo de 2018 en una institución privada del barrio de Caballito que posee ambos niveles (primario y secundario). La identidad se mantiene anónima a pedido de los directivos de la institución.

sucede en diferentes oportunidades como cuando se acerca el día del padre o de la madre, el día del niño, o cuando hay eventos sobre el medioambiente o con alguna temática educativa. Por lo tanto, entendemos que si bien hay picos de mayor consumo, estos no están definidos y no se trata de un patrón que se repite año a año y, por lo tanto, no influye en nuestro negocio. La única estacionalidad marcada y repetible es un aumento en la demanda de insumos previo al inicio del ciclo lectivo.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 4: Plan de marketing

Los diferentes enfoques del Marketing Mix

Con la denominada Tercera Revolución Industrial —o Revolución Digital— es indudable que los canales y los modos/métodos de comunicación han cambiado radicalmente. Consecuentemente, los diferentes académicos especializados en marketing desarrollaron modelos basados en diferentes enfoques, ajustándose a los cambios continuos propios de la actualidad.

Para elegir cuál modelo se ajusta más adecuadamente a nuestro modelo de negocios, nos resulta importante repasar brevemente los diferentes enfoques que surgieron a lo largo de la historia.

A continuación presentamos un esquema que resume brevemente los diferentes modelos:

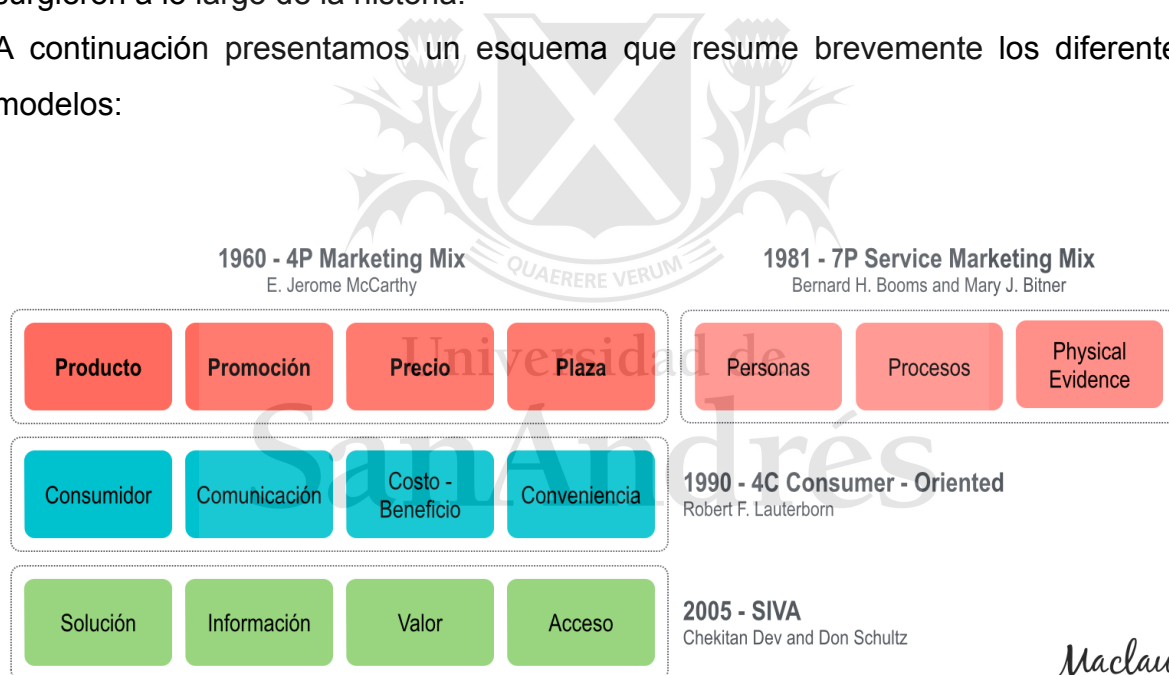


Figura 10. “La evolución del ‘Marketing Mix’”. María Claudia Posadas. Consulta 25 de febrero de 2018: <https://maclauposter.wordpress.com/tag/4p-4c-siva/>

El modelo de las 4P’s de E. Jerome McCarthy de 1960 propone una gestión del marketing con un fuerte enfoque en el producto. En 1981 se propone el modelo de las 7P’s Bernard H. Booms y Mary J. Bitner porque se reconoce que el modelo anterior no está planteado en función de servicios, sino que se limita a pensar en productos con una fuerte orientación a la industria manufacturera. Con la evolución

de las tecnologías de información y canales de comunicación se reconoce que es indispensable redireccionar el enfoque hacia el consumidor. De este modo surgen las 4C's de Robert F. Lauteborn en 1990.

Sin embargo, luego de analizar cada uno de los modelos, creemos que el modelo SIVA de Chekitan Dev y Don Schultz de 2005 es el más adecuado para nuestro modelo de negocios porque su enfoque no está ni en el producto, ni en el servicio, ni en el consumidor en particular, sino que integra todos estos en un enfoque sumamente alineado a la realidad actual cuyo *driver* principal se centra en el valor percibido por los consumidores.

Además, nuestro modelo de negocios se basa en la intermediación bajo una plataforma web de *marketplace* (nuevas tecnologías y canales de comunicación) y nuestro objetivo es brindar un servicio de excelencia a un nicho de mercado sumamente reducido donde la competencia, los productos sustitutos y las bajas barreras de entrada exigen un valor agregado diferencial. Es por esto que nuestro plan de marketing necesita contar con una visión amplia (producto + servicio + consumidor), con un alto enfoque en el valor agregado que podemos brindar y el valor percibido que podemos generar en nuestros usuarios.

Modelo SIVA

De producto a solución

Esta categoría del modelo SIVA propone centrar el foco en la necesidad que satisface el producto o servicio que se brinda; es decir que lo que se está vendiendo tiene que responder a una necesidad. Lo que proponemos ofrecer no es ni un producto ni un servicio, sino que buscamos que nuestros clientes perciban lo que ofrecemos como una solución integrada a su proceso de compras: reducir el costo total de adquisición mientras facilitamos el proceso de compra.

Nuestro servicio será promovido como una herramienta que ofrece soluciones prácticas, eficientes y, principalmente, que agrega valor ofreciendo el mejor presupuesto para nuestros clientes —reduciendo el costo total de adquisición— y generando grandes ventas y nuevos clientes para nuestros proveedores. Nuestra solución y valor agregado es un paquete entero que abarca todo el proceso de

compras de insumos de punta a punta con un agregado de soporte posventa y garantía de que cada transacción resulte exitosa.

De promoción a información

Es indudable que en otros tiempos se comenzaron a buscar diferentes métodos de acceder a los clientes, pero se fueron transformando en campañas de marketing fuertemente invasivas que terminaron generando efectos adversos de rechazo. La cultura del consumo está en un proceso de transformación y es necesario entenderlo para no generar una impresión negativa. El modelo SIVA explica que actualmente lo más importante es poder brindar toda la información necesaria (confiable, completa, oportuna y accesible) para que los consumidores perciban valor en el servicio que se les brinda.

Dado que la estrategia de nuestro proyecto consiste en brindar un servicio diferencial y de excelencia, el carácter personalizado de nuestra estrategia de comunicación se alinea tanto a nuestros objetivos como a la lógica detrás del modelo SIVA. Implementaremos un plan de visitas personales por parte de los socios fundadores en colegios de CABA y GBA en las etapas iniciales del proyecto. Adicionalmente, en función de tener un mayor alcance, intentaremos tener fuerte presencia en los diferentes eventos de educación y en ADEEPRA (Asociación de Entidades Educativas Privadas en Argentina), brindando información completa y detallada sobre la solución integrada que ofrecemos mediante nuestro *marketplace*.

De precio a valor

Partiendo del modelo SIVA, el valor es un elemento sumamente importante en nuestro proyecto, principalmente porque nuestro servicio se centra en el valor agregado que nuestros potenciales consumidores perciban. El modelo de las 4P's se posiciona sobre teorías económicas de oferta, demanda, costos y rentabilidades para definir el precio de su producto. Si bien no es indispensable buscar rentabilidad en nuestro proyecto, el precio de los insumos no generará simplemente un margen por sobre los costos, porque nosotros no estamos ofreciendo un producto, sino un paquete integrado de soluciones.

Regresamos al concepto de costo total de adquisición: nuestra estrategia no es ofrecer los precios más bajos de cada uno de los insumos, sino lograr que el servicio sea percibido como una solución simple y confiable para todo el departamento de compras de las instituciones, reduciendo el costo total de adquisición.

Además, en función de generar un primer contacto con nuestros potenciales clientes para que conozcan y tengan una primera experiencia positiva, buscaremos reducir aún más el costo total de adquisición brindando promociones temporales con descuentos en grandes transacciones y *delivery* sin cargo para ciertos montos, que nos resulten rentables. En el inicio, aunque no resulte rentable, evaluaremos la posibilidad de absorber los costos de logística como incentivo para atraer a los nuevos usuarios.

De plaza a acceso

Propio del modelo de negocios de los *marketplace*, alineado a los cambios en la cultura de consumo y en las exigencias de un mundo en constante cambio, el concepto de plaza resulta completamente obsoleto. El modelo SIVA surge bajo la premisa de que el producto/servicio tiene que estar a disposición de los consumidores: se busca la manera más conveniente de brindar acceso al producto/servicio. Al entender esto no resulta ajeno el concepto de la fuerte tendencia de comportamiento del consumidor a que todas las industrias comiencen a migrar al modelo de los *marketplace* y, como mencionamos en el Capítulo 1, sea uno de los modelos de negocios más rentables en la actualidad.

Propio del modelo de negocios de *marketplace*, la ventaja que proporcionamos a nuestros clientes es el acceso a la plataforma permanentemente, para que así obtengan una experiencia de compra/venta agradable, simple, consistente, confiable y favorable.

Capítulo 5: Operaciones de negocio



Figura 11. "Operaciones de negocio". Elaboración propia.

Marketplace: interacción con clientes, mayoristas y partners

El *marketplace* será nuestro principal contacto con nuestros clientes y es en esta instancia donde comienza todo el proceso de la potencial compra. Es indispensable que la plataforma ofrezca información completa, confiable y oportuna en todo momento.

En las etapas iniciales, una vez que los desarrolladores de sistemas diseñen la plataforma, los socios fundadores se encargarán de su actualización: la incorporación de nuevos productos, la actualización de precios, la verificación de pedidos y entregas, el responder consultas, publicar las promociones temporales de *delivery* sin cargo (u otras campañas de marketing), entre otros.

Respecto a los diferentes aspectos de soporte y mantenimiento a nivel de sistemas, la agencia que contrataremos para el desarrollo de la plataforma nos proveerá de un profesional que realizará el mantenimiento mensual y el soporte de la misma por un valor mensual fijo.

Transacción y métodos de pago

Ofreceremos gran diversidad de métodos de pago: tarjetas de crédito, débito, Mercado Pago, Pago Mis Cuentas, entre otros. La idea es facilitarle a nuestros clientes y proveedores la transacción de dinero, siempre bajo una política de privacidad y seguridad de datos e información.

Estimamos que con el aumento del número de transacciones asociadas al aumento del *market share* y, por lo tanto, de las instituciones clientes, evaluaremos en un futuro adoptar un ERP (*Enterprise Resource Planning*) con módulos de SCM (*Supply Chain Management*), que nos permita generar automáticamente el pedido a proveedores directos (insumos clase B) una vez que se efectúe el pedido por parte de los clientes, además de integrarlo a nuestro inventario propio (insumos clase A). Para esto habrá un empleado administrativo que estará en la oficina física y junto con el encargado del depósito, se encargarán de preparar los pedidos.

Es importante que el módulo de *Supply Chain* esté correctamente integrado a nuestro ERP en función de reducir los riesgos que surgen a partir de la tercerización de los proveedores.

Warehouse y políticas de inventario

Como hemos expuesto previamente, nuestra política de inventario se rige por el principio de Pareto: para el 80% de los insumos totales (insumos clase B), tendremos niveles mínimos de stock. Estos productos están en el *long tail*: múltiples productos que se venden en pocas cantidades. En cambio, el 20% de nuestros productos (insumos clase A que representarían el 80% de nuestras ventas) serán los productos que tendremos en stock, porque serán los que nuestros clientes consuman en mayores cantidades y con mayor frecuencia. Nuestros precios más competitivos serán los de insumos clase A y serán los que tendremos en mayores cantidades de stock.

La política de inventario se va a regir por las cantidades mínimas que exijan nuestros proveedores (Ledesma para las resmas y productores de tizas), en combinación con las proyecciones de demanda que estimemos.

Dispondremos de un depósito de aproximadamente 200 m² posicionado estratégicamente a distancias cortas de nuestros clientes, al mismo tiempo que será una zona donde el alquiler por metro cuadrado no sea elevado. El depósito cumple fines operativos y no es necesario que se sitúe en una zona comercial concurrida (Microcentro, Puerto Madero), sino que sea de fácil acceso (cerca de autopistas, avenidas), y que no impacte significativamente en nuestros costos fijos.

En ese mismo espacio físico estará nuestra única oficina física que servirá como centro de operaciones y para fines administrativos.

Logística

Para brindar un servicio de excelencia a todos los clientes decidimos incorporar a nuestro modelo de negocios todas las operaciones de logística. Por un lado, para poder cumplir con los tiempos y estándares en cuanto a la calidad de la logística ofrecida por la empresa. Además, para generar la confianza con nuestros proveedores y clientes. Para ello proponemos incorporar un vehículo utilitario el primer año con un chofer que pueda repartir los pedidos a todas las instituciones dentro de la región propuesta, respetando los tiempos y formas de entrega.

Los gastos asociados a la logística son los siguientes: inversión inicial (Mercedes Benz Sprinter \$1.000.000); seguros (\$1.300 mensuales); patente (\$5.700 bimestrales, alícuota 3,5%); nafta: estimamos que vamos a tener cinco entregas por cada institución (57 instituciones), por lo que se atenderá 285 veces a nuestros clientes en el primer año. Consideramos que por cada viaje se van a tener que recorrer 20 km, lo que nos da un total de 5.700 km recorridos. La camioneta utilitaria Sprinter consume cargada en promedio unos 11 L/100 km y con un precio de \$30 por litro de diésel se calculan \$18.810 de nafta para el primer año.

Para el segundo año, hemos estimado que se atenderá a 142 instituciones y que se visitará cinco veces a cada institución. Con un total de 710 visitas a instituciones y habiendo estimado que por cada viaje se recorrerán 20 km, estimamos un total de 14.200 km recorridos. Con un consumo de 11 L/100 y con un precio del diésel de \$33 se deberán destinar \$51.546 pesos para el consumo de diésel.

Para el tercer año, se proyecta venderle insumos de librería a 255 instituciones, por lo que estaríamos realizando 1.275 entregas en Capital Federal y Gran Buenos

Aires. Para seguir cumpliendo con los objetivos de entrega propuestos, resultaría necesario incorporar otro vehículo utilitario para entregar pedidos en dos zonas diferentes de la capital por día. El recorrido por entrega se reducirá gracias a esto a aproximadamente 18 km. El vehículo adicional tendrá las mismas características que el primero, por lo que al haber estimado 1.275 entregas con un recorrido aproximado de 18 km, se recorrerán 22.950 km totales. Asumiendo que el litro va a costar \$35, se deberán destinar \$88.357 para costear la nafta.

Para el cuarto año se ha proyectado que se tendrán como clientes a 454 instituciones, y que se visitará a cada una cinco veces, por lo que el total de visitas será de 2.270. El recorrido por entrega se reduce gracias a la incorporación del segundo vehículo a 18 km. Estimando un precio de diésel a \$37, se deberán destinar \$166.300 para costearlo.

El quinto año contaremos con 653 instituciones como clientes. Cada institución se visitará cinco veces y el recorrido por viajar es de 18 km. Con un precio de nafta de \$39 por litro se deberán destinar \$252.000 al diésel.

Todos estos valores se ven reflejados en el apartado de Costos, finanzas e inversión (Capítulo 6 - Tabla 6c).

Servicio posventa

Uno de los valores agregados y diferenciales de nuestro servicio guarda relación con la función que cumpliremos de garantes, asegurando que todas las transacciones resulten exitosas. Es por esto que resulta importante disponer de un servicio posventa, cuyo alcance sea: 1) verificación de transacciones exitosas y de sus posteriores *reviews*; 2) resolución de cualquier tipo de inconvenientes; 3) devolución del dinero en caso de ser necesario; 4) especial atención a comentarios, propuestas y reclamos.

El primer año, dado que el número de instituciones que estimamos atender es reducido —57 unidades educativas—, el servicio posventa estará a cargo de los propios socios fundadores. Una vez que la cantidad de clientes crezca a 142 unidades educativas (ver Estimación tentativa de la demanda en el Capítulo 3), incorporaremos al equipo un empleado administrativo que pueda desempeñar el servicio posventa junto con los socios fundadores.

Programas de fidelización

Si bien los programas de fidelización han demostrado ser exitosos en muchos modelos de negocios y fueron adquiriendo una fuerte presencia en todas las industrias, no se trata de un diferencial para nuestro negocio. Implementar un programa de fidelización del cliente es muy costoso y solo lleva a que aumenten las operaciones que realizan los clientes transaccionales. Los clientes que no se sienten atraídos por el servicio y que no cambian sus hábitos de compra, reciben premios aunque no usen la plataforma, traduciendo estos hábitos de compra no exitosos para nosotros en costos directos del programa. Por lo tanto, no vemos que los programas tradicionales de beneficios estén alineados con nuestros objetivos ni que sean una herramienta exitosa para ganar o retener clientes.

A pesar de haber mencionado y analizado todas las implicancias de los programas tradicionales de fidelización, buscamos ser una empresa innovadora y creemos que planteando un programa que esté alineado con nuestros objetivos, podremos aumentar el número de transacciones y ayudar a capturar y retener clientes, por lo que a medida que tengamos más experiencia en el rubro, plantearemos un programa de fidelización innovador que sea diseñado en función de las características específicas de nuestro nicho de mercado.

Universidad de
San Andrés

Capítulo 6: Costos, finanzas e inversión

A partir de los datos y de la información recolectada en el Capítulo 3 —apartados Situación actual, Estimación tentativa de la demanda y *market share* y Relevamiento de campo— resultan los siguientes datos (Tabla 3) sobre los cuales realizaremos las estimaciones correspondientes para configurar la parte contable de nuestro proyecto.

Tabla 3 - Market share y estimación de la demanda					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total primarias y secundarias privadas en GBA	2.837	2.837	2.837	2.837	2.837
Market Share estimado	2%	5%	9%	16%	23%
Total cartera de clientes (1)	57	142	255	454	653
Total alumnos en cartera de clientes	20.296	50.740	91.333	162.369	233.406
Total cursos en cartera de clientes (2)	454	1135	2043	3631	5220
Estimación demanda de resmas de papel					
Cantidad de hojas por alumno por día	3	3	3	3	3
Cantidad de días hábiles lectivos (3)	180	180	180	180	180
Total de hojas blancas al año	10.959.916	27.399.789	49.319.620	87.679.325	126.039.029
Cantidad de hojas por resma	500	500	500	500	500
Unidades vendidas	21.920	54.800	98.639	175.359	252.078
> promedio ventas mensuales	1827	4567	8220	14613	21007
Precio de venta	\$ 145	\$ 181	\$ 227	\$ 283	\$ 354
Estimación demanda de cajas de tizas					
Cantidad de tizas por curso por semana	50	50	50	50	50
Cantidad de semanas lectivas	36	36	36	36	36
Total unidades de tizas al año	817.056	2.042.640	3.676.752	6.536.448	9.396.144
Unidades de tizas por caja	144	144	144	144	144
Unidades vendidas al año (cajas)	5.674	14.185	25.533	45.392	65.251
> promedio ventas mensuales	473	1182	2128	3783	5438
Precio de venta	\$95	\$119	\$148	\$186	\$232

(1) Instituciones que realizaron una o más transacciones

(2) Calculado sobre la base de un promedio de 8 cursos por institución.

(3) Días lectivos fijados por la ley 25.864

Tabla 3. *Market share* y estimación de la demanda. Fuente: elaboración propia.

Partiendo de estos datos, diseñamos, en primer lugar, las proyecciones de los ingresos —ventas— y costos variables —CMV— (Tablas 4 y 5) con el detalle de IVA, débito y crédito fiscal resultante (Anexo N° 4).

Luego realizamos la configuración tentativa del equipo necesario para soportar las operaciones de negocio de acuerdo a los volúmenes de las transacciones con los sueldos y cargas sociales correspondientes (Tablas 6a y 6b) y de los restantes costos fijos para mantener la estructura que dará soporte a todas las operaciones de negocios (Tabla 6c), con el cálculo correspondiente de las amortizaciones (Anexo N° 6).

Finalmente, se desprenden las estimaciones de la inversión inicial necesaria y estados de resultados (Tablas 7 y 8) y calculamos los diferentes indicadores financieros en función de determinar la rentabilidad del proyecto (Tabla 9).

Ingresos y costos

Ingresos

Tabla 4 - Proyección anual ventas					
	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Unidades a Vender					
Resmas de papel	21.920	54.800	98.639	175.359	252.078
Cajas de tizas blancas	5.674	14.185	25.533	45.392	65.251
Precio de Vta. Unit.					
Resmas de papel	\$ 145	\$ 181	\$ 227	\$ 283	\$ 354
Cajas de tizas blancas	\$ 95	\$ 119	\$ 148	\$ 186	\$ 232
Subtotal ventas resmas	\$ 3.178.376	\$ 9.932.424	\$ 22.347.953	\$ 49.662.118	\$ 89.236.617
Subtotal ventas tizas	\$ 539.030	\$ 1.684.469	\$ 3.790.055	\$ 8.422.344	\$ 15.133.899
Total Ventas Brutas	\$ 3.717.406	\$ 11.616.892	\$ 26.138.008	\$ 58.084.461	\$ 104.370.516
II.BB.	\$ 111.522	\$ 348.507	\$ 784.140	\$ 1.742.534	\$ 3.131.115
Total ventas (S/IVA)	\$ 3.605.883	\$ 11.268.385	\$ 25.353.867	\$ 56.341.927	\$ 101.239.401
IVA 21%	\$ 780.655	\$ 2.366.361	\$ 5.488.982	\$ 12.197.737	\$ 21.917.808
Total Ventas (C/IVA)	\$ 4.386.539	\$ 13.634.746	\$ 30.842.849	\$ 68.539.664	\$ 123.157.209

Tabla 4. Proyección anual ventas. Fuente: elaboración propia.

Costos variables

Tabla 5 - Proyección anual CMV					
	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Unidades vendidas					
Resmas de papel	21.920	54.800	98.639	175.359	252.078
Cajas de tizas blancas	5.674	14.185	25.533	45.392	65.251
Costo Unitario					
Resmas de papel	\$ 94	\$ 118	\$ 147	\$ 184	\$ 229
Cajas de tizas blancas	\$ 61	\$ 76	\$ 95	\$ 119	\$ 149
Subtotal costo resmas	\$ 2.060.464	\$ 6.438.950	\$ 14.487.638	\$ 32.194.752	\$ 57.849.945
Subtotal costo tizas	\$ 346.114	\$ 1.081.606	\$ 2.433.614	\$ 5.408.031	\$ 9.717.556
Total CMV	\$ 2.406.578	\$ 7.520.557	\$ 16.921.252	\$ 37.602.783	\$ 67.567.501
IVA 21%	\$ 505.381	\$ 1.579.317	\$ 3.553.463	\$ 7.896.584	\$ 14.189.175
Total CMV (c/IVA)	\$ 2.911.960	\$ 9.099.874	\$ 20.474.716	\$ 45.499.368	\$ 81.756.677

Tabla 5. Proyección anual CMV. Fuente: elaboración propia.

Costos fijos

Tabla 6a - Sueldos brutos estimados*					
	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Administrativo/ventas	\$ 24.000	\$ 30.000	\$ 37.500	\$ 46.875	\$ 58.594
Cadete en depósito	\$ 22.000	\$ 27.500	\$ 34.375	\$ 42.969	\$ 53.711
Chofer	\$ 22.000	\$ 27.500	\$ 34.375	\$ 42.969	\$ 53.711
Desarrollador mantenimiento	\$ 10.000	\$ 12.500	\$ 15.625	\$ 19.531	\$ 24.414
Contador	\$ 30.000	\$ 37.500	\$ 46.875	\$ 58.594	\$ 73.242

* aumento anual del 25% por ajuste inflacionario

Tabla 6a. Sueldos brutos estimados. Fuente: elaboración propia.

Tabla 6b - Proyección anual sueldos					
	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Administrativo/ventas	1	1	2	2	2
Cadete en depósito	1	1	2	2	2
Chofer	1	1	2	2	2
Desarrollador mantenimiento	1	1	1	1	1
Contador	1	1	1	1	1
Sueldos Brutos	\$ 1.074.000	\$ 1.342.500	\$ 3.059.375	\$ 3.824.219	\$ 4.780.273
Administrativo/ventas	\$ 288.000	\$ 360.000	\$ 900.000	\$ 1.125.000	\$ 1.406.250
Cadete en depósito	\$ 264.000	\$ 330.000	\$ 825.000	\$ 1.031.250	\$ 1.289.063
Chofer	\$ 264.000	\$ 330.000	\$ 825.000	\$ 1.031.250	\$ 1.289.063
Desarrollador mantenimiento	\$ 120.000	\$ 150.000	\$ 187.500	\$ 234.375	\$ 292.969
Contador	\$ 60.000	\$ 75.000	\$ 93.750	\$ 117.188	\$ 146.484
Sueldo anual complementario (aguinaldo)	\$ 78.000	\$ 97.500	\$ 228.125	\$ 285.156	\$ 356.445
Aportes y contribuciones trabajador (17%)	\$ 169.320	\$ 228.225	\$ 520.094	\$ 650.117	\$ 812.646
Sueldo Neto	\$ 904.680	\$ 1.114.275	\$ 2.539.281	\$ 3.174.102	\$ 3.967.627
Aportes y contribuciones empleador (33%)	\$ 354.420	\$ 443.025	\$ 1.009.594	\$ 1.261.992	\$ 1.577.490
Total Cargas Sociales a pagar	\$ 523.740	\$ 671.250	\$ 1.529.688	\$ 1.912.109	\$ 2.390.137
Total Sueldo + Cargas sociales	\$ 1.428.420	\$ 1.785.525	\$ 4.068.969	\$ 5.086.211	\$ 6.357.764
Cargas Soc. Vencidas	\$ 478.110	\$ 622.500	\$ 1.358.594	\$ 1.698.242	\$ 2.122.803
Cargas Soc. por pagar	\$ 45.630	\$ 48.750	\$ 171.094	\$ 213.867	\$ 267.334

Ver Anexo N° 6 para detalle de aportes y contribuciones

Tabla 6b. Proyección anual sueldos. Fuente: elaboración propia.

Tabla 6c - Proyección anual de gastos					
	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Gastos administrativos y comerciales					
Alquiler deposito/oficina (1)	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 432.000	\$ 432.000	\$ 518.400
Servicios e impuestos (luz, agua, ABL)	\$ 36.000	\$ 45.000	\$ 56.250	\$ 70.313	\$ 87.891
Internet y telefonía	\$ 24.000	\$ 30.000	\$ 37.500	\$ 46.875	\$ 58.594
Publicidad en buscador Google (2)	\$ 120.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 360.000
Subtotal gastos administrativos y comerciales	\$ 540.000	\$ 675.000	\$ 765.750	\$ 789.188	\$ 1.024.884
Gastos operativos (3)					
Seguro rodados	\$ 15.600	\$ 19.500	\$ 24.375	\$ 30.469	\$ 38.086
Patente	\$ 34.200	\$ 42.750	\$ 53.438	\$ 66.797	\$ 83.496
Diesel	\$ 18.810	\$ 51.546	\$ 88.357	\$ 166.300	\$ 224.109
Subtotal gastos operativos	\$ 68.610	\$ 113.796	\$ 166.170	\$ 263.566	\$ 345.691
Total gastos (s/IVA)	\$ 608.610	\$ 788.796	\$ 931.920	\$ 1.052.753	\$ 1.370.575
IVA 21%	\$ 127.808	\$ 165.647	\$ 195.703	\$ 221.078	\$ 287.821
Total gastos (c/IVA)	\$ 671.139	\$ 954.443	\$ 1.127.623	\$ 1.273.831	\$ 1.658.396

Tabla 6c. Proyección anual de gastos. Fuente: elaboración propia.

1. Alquiler mensual de un depósito inferior a 200 m² en el barrio de Balvanera. Contrato de alquiler con aumento del 20% cada dos años. Primer año: \$30 mil por mes
2. Presupuesto fijado para destinar a publicidad mediante Google AdWords.
3. Para calcular los precios del Diesel se incluyó la cantidad de instituciones visitadas y se las multiplicó por un recorrido de 20 km que se estimó entre cada institución. El total de kilómetros recorridos se debe multiplicar primero por el consumo de la camioneta (11 L / 100 km) y luego por el precio de la nafta (año 1, 1 L = \$30, año 2, 1 L = \$33). Para los años 3, 4 y 5 se redujo el viaje promedio a 18 km ya que se incorpora otro vehículo. El precio del litro de diésel estimado para el año 3 es de \$35, para el año 4 es de \$37 y para el año 5 es de \$39.

Inversión inicial

Tabla 7 - Inversión inicial		
	Año 1	Año 3
Bienes de uso		
Equipos de computación e impresoras	\$150.000	
Equipos de telefonía	\$30.000	
Equipamiento oficina y depósito	\$100.000	\$35.000
Rodados	<u>\$1.000.000</u>	<u>\$1.000.000</u>
Subtotal bienes de uso	\$1.280.000	\$1.035.000
Desarrollo Plataforma Web	\$60.000	\$35.000
Inventarios de insumos clase A	\$100.274	
Gastos de apertura		
Inscripción S.A.S	\$5.500	
Costo trámite AGC	\$2.475	
Costo trámite APRA	\$780	
Registro marca	\$1.700	
Alta impuestos AFIP ARBA	\$1.000	
Sellado AFIP	\$3.600	
Gestor + Habilitación	\$57.000	
Abogado y escribano	<u>\$25.000</u>	
Subtotal gastos de apertura	\$29.600	
Total inversión inicial	\$1.469.874	\$1.070.000

(1) 50% de las ventas estimadas para el mes 1

Tabla 7. Inversión inicial. Fuente: elaboración propia.

(1) El cálculo de la cantidad de insumos de clase A en stock fue calculado en base a las ventas estimadas para el primer mes de actividad. Se tomó el total de las ventas estimadas para ese período y se calculó el equivalente en costos del 50% de esos insumos.

Estado de resultado

Tabla 8 - Proyección de Estado de Resultados						
	Apertura	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Ventas	-	\$4.386.539	\$13.634.746	\$30.842.849	\$68.539.664	\$123.157.209
(-) Costo de mercadería vendida	-	\$2.911.960	\$9.099.874	\$20.474.716	\$45.499.368	\$81.756.677
CONTRIBUCIÓN MARGINAL		\$1.474.579	\$4.534.873	\$10.368.133	\$23.040.297	\$41.400.533
(-) Inversión Inicial	\$1.469.874	-	-	\$1.070.000	-	-
(-) Gastos Sueldos + Cs. Sc.	-	\$1.428.420	\$1.785.525	\$4.068.969	\$5.086.211	\$6.357.764
(-) Gastos Adm. Y Com.	-	\$540.000	\$675.000	\$765.750	\$789.188	\$1.024.884
(-) Gastos Operativos	-	\$68.610	\$113.796	\$166.170	\$263.566	\$345.691
EBITDA	-\$1.469.874	-\$562.451	\$1.960.552	\$4.297.245	\$16.901.332	\$33.672.194
(-) Amortización Bienes de Uso	-	\$320.000	\$320.000	\$353.750	\$578.750	\$533.750
EBIT	-\$1.469.874	-\$882.451	\$1.640.552	\$3.943.495	\$16.322.582	\$33.138.444
Impuesto a las Ganancias (35%)	-	-	-\$574.193	-\$1.380.223	-\$5.712.904	-\$11.598.455
RESULTADO NETO	-\$1.469.874	-\$882.451	\$1.066.359	\$2.563.272	\$10.609.679	\$21.539.988
(+) Amortización Bienes de Uso	-	\$320.000	\$320.000	\$353.750	\$578.750	\$533.750
FLUJO DE FONDOS	-\$1.469.874	-\$562.451	\$1.386.359	\$2.917.022	\$11.188.429	\$22.073.738

Tabla 8. Proyección de Estado de Resultados. Fuente: elaboración propia.

Indicadores financieros

Tabla 9 - Indicadores financieros	
VAN	\$7.775.393
Tasa de descuento	30%
TIR	110%
Payback (en años)*	2,22

* Ver Anexo N° 7 para cálculo del payback period

Tabla 9. Indicadores financieros. Fuente: elaboración propia.

Capítulo 7: Equipo

Sobre los valores presentados en el capítulo anterior y en función de dar soporte y correcto funcionamiento a todas las operaciones de negocios, hemos diseñado un equipo de trabajo para el corto y mediano plazo.

En la siguiente tabla se detalla el número de empleados que configurará nuestro equipo de trabajo:

Tabla 10 - Estimación de personal necesario					
	<u>1º AÑO</u>	<u>2º AÑO</u>	<u>3º AÑO</u>	<u>4º AÑO</u>	<u>5º AÑO</u>
Administrativo/ventas	1	1	2	2	2
Cadete en depósito	1	1	2	2	2
Chofer	1	1	2	2	2
Desarrollador mantenimiento	1	1	1	1	1
Contador	1	1	1	1	1

Tabla 10. Estimación de personal necesario para dar soporte a las operaciones de negocios. Fuente: elaboración propia.

Los socios fundadores forman parte esencial del equipo y van a desempeñar un rol fundamental no sólo en la administración y gerencia general del proyecto, sino también construyendo relaciones de confianza con clientes y proveedores. Al mismo tiempo, ofrecerán soporte constante y continuo a las diferentes áreas.

Apertura

Al tratarse de un proyecto que aborda un modelo de negocios particular, durante la etapa previa y el período de apertura se requerirá un equipo específico que luego se modificará a medida que el proyecto se establezca y las operaciones de negocios se vuelvan más rutinarias.

La instancia previa a la apertura oficial involucra actividades relacionadas a las partes legal y administrativa, al desarrollo de la plataforma, al contacto con proveedores y a la construcción de una cartera de clientes, al alquiler del depósito y a la compra de bienes de uso, entre otros.

Para esta instancia necesitaremos, en primer lugar, el rol activo de los socios fundadores en la búsqueda de proveedores y clientes mediante la promoción del *marketplace* vía visitas personales a los establecimientos educativos (factor de

suma importancia para el éxito del proyecto). También serán los responsables de la gestión general del proyecto, teniendo en cuenta la estructura de costos y financiación, siempre alineada a la estrategia y objetivo.

Simultáneamente, tercerizaremos la construcción de la plataforma web. Según la agencia consultada, el equipo se compondrá de cuatro desarrolladores ingenieros en sistemas, de los cuales uno será quien brinde mantenimiento y soporte mensual una vez terminado el diseño y desarrollo de la base de la plataforma.

Respecto a la parte legal y administrativa que incluye actividades como habilitaciones, inscripción de la sociedad, contratos de alquiler, registro de marca, trámites legales de registros de firmas, entre otros, necesitaremos un equipo compuesto por un gestor, un abogado y un escribano (ver Tabla 7 — Inversión Inicial).

Corto plazo (años 1 y 2)

Las estimaciones del equipo en el corto plazo están hechas sobre la base de que en los primeros dos años del proyecto el número de nuestra cartera de clientes será inferior a 150 instituciones educativas.

Nuestro equipo estará compuesto por:

- Un *office manager* que se encargará de las tareas administrativas. Estará presente en nuestra oficina y, además, desempeñará un rol relacionado con promover la plataforma contactando a potenciales proveedores y clientes vía mail/teléfono, organizando entrevistas personales con los socios fundadores.
- Un cadete que sea encargado del depósito y responsable del inventario. Será quien prepare los pedidos en tiempo y forma y, en caso de ser necesario, contacte a nuestros proveedores de insumos clase A para solicitar reposición de productos.
- Un chofer que realice el envío de los pedidos.
- Un ingeniero en sistemas que será quien nos brinde soporte y mantenimiento de la plataforma virtual. Realizaría, una vez por mes, el mantenimiento base en caso de que no surgieran inconvenientes en particular. En caso de algún problema en particular, brindará soporte sin costo adicional ya que estará

incluido en el contrato con la agencia que es garante de que la plataforma funcione exitosamente.

- Finalmente, será necesario que un contador realice los estados contables. Este trabajo se paga por cada estado contable y se requerirá dos veces al año (febrero y noviembre).

Mediano plazo (años 3, 4 y 5)

Una vez que el proyecto esté en una etapa más avanzada, procederemos a incorporar al equipo más personal de acuerdo a las necesidades que surgieran, siempre acorde al crecimiento de nuestra cartera de clientes y de la capacidad de nuestro equipo, manteniendo una estructura *lean*.

Proyectamos que necesitaremos incorporar un empleado más para los siguientes roles: administrativo/ventas, cadete de depósito y chofer para realizar los envíos. También será necesario invertir en el rediseño y fortalecimiento de la plataforma virtual para dar soporte al aumento estimado en la cartera de clientes y en número de transacciones. Alineado a esto, la compra de otra camioneta para realizar las también será indispensable en el mediano plazo a medida que las transacciones y clientes aumenten.

Capítulo 8: Aspectos legales

Habilitación

Dadas las características de nuestra oficina/depósito, la habilitación corresponde a un *trámite simple sin plano* (SSP). Hemos simulado en la página web del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires³¹ la solicitud de la habilitación para determinar cuáles son los requisitos, limitaciones, permisos y costos. El Informe del Resultado de Consulta de Asistente Online de Habilitaciones se encuentra adjunto en el Anexo N°8.

La habilitación que solicitaremos corresponde al siguiente rubro:

633.210.

COM.MAY.ART.LIBRER.PAPELER.CARTONER.IMPRESOS,FILAT.JUGUET.DISCOS Y GRAB. (C/DEPÓSITO ART 5.2.8 inc a)

La dimensión máxima permitida del inmueble para un trámite de tipo SSP es de 500 m², pero este límite varía dependiendo de la zona en donde se encuentre. Si bien no contamos con un inmueble específico en mente, realizamos una simulación con la locación en el barrio de Balvanera por su fácil acceso y el valor del metro cuadrado que se corresponde con nuestros presupuestos. De este modo surgió que el inmueble no puede superar los 200 m², lo que también se alinea con el tamaño tentativo de la oficina/depósito que necesitaríamos (175 m²).

Forma Jurídica

Desde el mes de septiembre del 2017 existe una nueva forma jurídica dentro del marco de la Ley de Apoyo al Capital Emprendedor (Ley N° 27.349)³². En el título III se incorpora como nuevo tipo societario a la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), donde los socios “limitan su responsabilidad al capital que comprometan,

³¹ “Asistente Online de Habilitaciones”, Agencia Gubernamental de Control, consulta 24 de abril de 2018: <http://dghpsh.agcontrol.gob.ar/AsistenteOnline/>

³² “¿Qué es una Sociedad por Acciones Simplificadas?”, AFIP, consulta 11 de abril de 2018: <http://www.afip.gob.ar/sas/#ver>

garantizando solidaria e ilimitadamente a los terceros por la correcta integración de los aportes de acuerdo a la garantía prevista en el Artículo 43”³³.

El trámite es digital y se resuelve en un período inferior a 24 horas para los domicilios en la Ciudad de Buenos Aires.

Registro de la marca

El trámite para registrar la marca de nuestra plataforma virtual corresponde a la siguiente categoría:

1.1.0.0.0.1

*110001 MARCAS-TRAMITACIÓN DE SOLICITUD DE REGISTRO DE MARCA DENOMINATIVA. FIGURATIVA O MIXTA-INCLUYE LOGO O GRÁFICO QUE NO EXCEDA DE 6 CM DE ANCHO POR 6 CM DE ALTO. A ABONAR CONTRA PRESENTACION - PRESENTACION ONLINE*³⁴

Se realiza de manera online o presencial presentando el prototipo del logo y el nombre. Según la página del Gobierno de la Ciudad, el trámite tiene un plazo de 70 días desde su solicitud hasta la publicación en el Boletín de Marcas y tiene un costo de \$1.700 de acuerdo a la categoría 110001.

Impuestos

Los impuestos que alcanzan nuestro negocio son los siguientes:

- IVA: Impuesto al Valor Agregado que representa el 21% sobre el total de las ventas realizadas.
- IIBB: Impuesto a los Ingresos Brutos que corresponde al 3%³⁵ sobre el total de las ventas realizadas.
- Impuesto a las Ganancias que representan un 35% de los Ingresos Netos.

³³ Débora Ciofani y Alberto M. Tenaillon, “Aspectos fundamentales de la SAS en la Ley N° 27.349 de Apoyo al Capital Emprendedor y su reglamentación”, Abogados.com.ar, 23 de agosto de 2017: <http://www.abogados.com.ar/aspectos-fundamentales-de-la-sas-en-la-ley-no-27349-de-apoyo-al-capital-emprendedor-y-su-reglamentacion/20281>

³⁴ “Registrar una marca”, Argentina.gob.ar, consultado el 14 de febrero de 2018: <https://www.argentina.gob.ar/registrar-una-marca>

³⁵ “Art. 49 del Anexo I: Ley tarifaria para el año 2018”, AGIP, 27 de diciembre de 2017: <https://www.agip.gob.ar/filemanager/source/Normativas/2017/Leyes/ANEXO%20LEY%20N.%C2%B0%205914-LEY%20TARIFARIA.pdf>

Capítulo 9: Plan de implementación y riesgos

El plan de implementación de nuestro proyecto se divide en tres etapas consecutivas. La primera engloba todas aquellas actividades indispensables para dar inicio al proyecto: por un lado, el desarrollo de la plataforma online y la contratación de servidores y, al mismo tiempo, la búsqueda de proveedores (vendedores directos, mayoristas, fábricas) para comenzar a construir nuestra cartera de proveedores y *partners* estratégicos. En esta etapa se realizarán todos los trámites administrativos y legales como la habilitación y el registro de la empresa como una SAS.

La siguiente etapa tratará la promoción directa de la plataforma en entidades educativas y la generación de una fuerte presencia en eventos de educación. Es decir, la segunda etapa se trata de la implementación del plan de marketing y comunicación en paralelo al mantenimiento y la mejora de la plataforma.

La tercera y última etapa de nuestro plan abarca el correcto diseño e implementación de cada uno de los procesos que alcanza nuestro servicio: la promoción de un número rentable de transacciones, el mantenimiento de la plataforma, el acompañamiento de las transacciones y la garantía de su correcto cumplimiento, y el ofrecimiento de un buen servicio al cliente, asegurando el correcto desempeño de los proveedores.

Riesgos

A la hora de proponer cualquier negocio es primordial pensar en todos los riesgos asociados al mismo. En el caso particular de *Supply Solutions*, es importante destacar el riesgo del proyecto porque dada su naturaleza, la mayor parte de la inversión se destina a financiar gastos operacionales. Como se mencionó anteriormente, estos recursos son esenciales para generar la masa crítica esperada y, de no lograr cumplir con los objetivos de ventas, no se podrá recuperar lo invertido.

Por otro lado, hay que destacar que por las características del proyecto no ha sido necesario destinar demasiado dinero a una estructura ni a la inversión inicial. El mayor riesgo que hemos identificado es que alguna gran empresa del exterior que

tenga interés por el país o la región y se incorpore al mercado como competidor directo. A pesar de que estemos establecidos, competiríamos con otro nivel de estructura y capacidad financiera. Para mitigar esto debemos lograr asegurar ser líderes en las diferentes verticales/productos de manera tal que a la hora de que un jugador evalúe la posibilidad de entrar al país o a la región observe que en las principales áreas/productos somos líderes en el mercado, contando con grandes volúmenes de productos y precios sumamente competitivos.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 10: Conclusiones

Luego de haber analizado todos los aspectos que alcanza nuestro plan de negocios, creemos haber encontrado un modelo escalable que funciona a modo de prueba piloto, para poder replicarlo en verticales de mayor dimensión. En este trabajo se ha demostrado que un modelo *lean*, que maximice oportunidades, mejore tiempos de entrega y brinde información completa, confiable y oportuna para los diferentes clientes, logrará capturar la atención de los mismos, logrando como resultado la percepción de un valor agregado diferencial.

Se planteó una alternativa innovadora para realizar transacciones online a partir del desarrollo de una plataforma web de comercio electrónico que ofrece información transparente y actualizada de forma ordenada y atractiva, y que se encuentra a disposición del cliente permanentemente.

En nuestro trabajo de campo hemos detectado mejoras al servicio proporcionando estadísticas en tiempo real de los insumos comprados en comparación con datos históricos y con otras instituciones, en función de anticiparnos a la necesidad de nuestros clientes y de ofrecerles información a modo *benchmark* para que tengan las herramientas para mejorar su departamento de compras. Esta idea no se ha desarrollado en el plan de negocios pero se toma como una potencial actualización y expansión de la plataforma web a presentarse en un futuro.

Los clientes perciben el valor agregado de comprar a través de la plataforma como una solución integral a todas sus necesidades. Luego de analizar cada uno de los componentes, resulta esencial cumplir con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes, alinearse a sus expectativas y generar un vínculo entre las partes intervinientes.

Con este proyecto se espera lograr un mercado más transparente y generar un cambio tanto en el comportamiento de compra de los consumidores como en el comportamiento de venta de los vendedores. Para incorporar con éxito *Supply Solutions* en el mercado es fundamental contar con una masa crítica de instituciones de forma tal que los mayoristas de productos perciban la importancia de hacer negocios con nosotros. Para poder lograr el cumplimiento de objetivos a corto y mediano plazo, se necesita contar con los recursos humanos competentes, además de con un correcto funcionamiento de una plataforma atractiva y fácil de usar.

Desde el punto de vista económico-financiero, el plan de negocios es técnicamente viable, habiendo proyectado los resultados para los próximos cinco años. Con un VAN positivo de \$7.775.393 y una TIR del 110%, se ha analizado la viabilidad financiera del proyecto.

Resulta de suma importancia resaltar que todos los cálculos económico-financieros de este proyecto han sido hechos con un universo pequeño con estimaciones en escenarios pesimistas. Para el análisis nos hemos limitado solo a los productos del segmento A, dejando de lado todos los productos del segmento B, con los que tenemos mejores márgenes de rentabilidad. Solo nos enfocamos en instituciones educativas privadas (lo que no implica que otro tipo de organización que cuente con las características de nuestros clientes no sea un potencial cliente). Estas otras organizaciones se han dejado de lado al hacer los cálculos de rentabilidad.

Con la puesta en marcha de la plataforma hemos logrado ganar en *expertise* al haber demostrado la factibilidad y escalabilidad del negocio propuesto.

Finalmente, es importante destacar el potencial de crecimiento y escalabilidad que el proyecto ofrece en el corto, mediano y largo plazo, ya sea al buscar un mayor número de instituciones —o empresas—, aumentar la cantidad de productos ofrecidos en el corto plazo, o al expandir a un número mayor de verticales en el mediano plazo. Al acceder a una gran cantidad de clientes y contar con varias verticales se podría evaluar la eventual expansión de la plataforma a otras regiones. El modelo de negocios se puede trasladar a otras industrias de mayor peso económico, como lo son las licitaciones públicas, donde las características del mercado serán distintas pero no contrarias u opuestas a las planteadas en el proyecto. Se tratará de distintas escalas en cuanto a valores económicos, montos de inversión y complejidad de barreras de entrada, entre otros, pero la transparencia y el valor agregado que ofrece nuestro modelo de negocios sería de suma importancia para garantizar el buen desempeño de nuestro *marketplace*.

Este proyecto representa la oportunidad de un primer acercamiento a la industria, al mercado, a la modalidad de contrataciones vía *marketplace* y a la integración de las tendencias tecnológicas. Se trata de un acercamiento que otorgará a los socios inversores invaluable experiencias y conocimientos específicos en función de lograr un posicionamiento estratégico para avanzar hacia un proyecto que representa un grado de dificultad y que exige un grado de conocimiento mayor.

Bibliografía

- Andersen, Arthur. *Prácticas de Gerencia del Siglo XXI*. España: Editorial La Palma, 1998.
- Calello, Hugo y Susana Neuhaus. *Método y antimétodo: proceso y diseño de la investigación interdisciplinaria en ciencias humanas*. Buenos Aires: Ediciones Colihue SRL, 1999.
- Chiavenato, Idalberto. *Gestión del talento humano*. México, D. F.: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V., 2008. 3^{era} edición.
- Fracchia, Eduardo Luis. *Informe Económico Mensual*. Buenos Aires: Universidad Austral, febrero de 2018.
- Furham, Adrian. *Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press — Alfa y Omega Grupo Editor, 2001.
- McCarthy, Edmund Jerome. *Basic Marketing: a managerial approach*. Richard D. Irwin, Inc., 1984. 8^{ava} edición.
- Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. *Generación de modelos de negocio*. Publisher Deusto, 2011.
- Porter, Michael E. *Ser competitivo*. Grupo Planeta (GBS), 2009.
- Rackham, Neil y John De Vincentis. *Rethinking the Sales Force*. McGraw Hill Education, 1999.
- Rivera, Jaime, Rolando Arellano, y Víctor Molero. *Conducta del consumidor*. Madrid: ESIC, 2009.
- Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2004. 10^{ma} edición.
- Rodríguez Ardura, Inma. *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: Editorial UOC, 2011.
- Shimizu, Koichi. *Advertising Theory and Strategies*. Tokio: Souseisha Book Company, 2014. 18^{ava} edición.

Material digital

- Boettner, Mariano. “A pesar de la desaceleración de fin de año, la actividad creció 2,8% por construcción y agro”, *El Cronista*, 28 de febrero de 2018.

<https://www.baenegocios.com/economia-finanzas/A-pesar-de-la-desaceleracion-de-fin-de-ano-la-actividad-crecio-28-por-construccion-y-agro--20180228-0036.html>

- Ciofani, Débora y Alberto M. Tenaillon, “Aspectos fundamentales de la SAS en la Ley N° 27.349 de Apoyo al Capital Emprendedor y su reglamentación”, Abogados.com.ar, 23 de agosto de 2017.
<http://www.abogados.com.ar/aspectos-fundamentales-de-la-sas-en-la-ley-no-27349-de-apoyo-al-capital-emprendedor-y-su-reglamentacion/20281>
- De Souza Quintas, Luz. “Anticipan fuerte crecimiento de la construcción en 2018 por boom de créditos”, *El Cronista*, 5 de octubre de 2017.
<https://www.cronista.com/economiapolitica/Anticipan-fuerte-crecimiento-de-la-construccion-en-2018-por-boom-de-creditos-20171005-0079.html>
- Estremadoiro, Ernesto. “El agro se recupera y estima un crecimiento del 3% para 2018”, *El Deber*, 14 de diciembre de 2017.
<https://www.eldeber.com.bo/economia/El-agro-se-recupera-y-estima-un-crecimiento-del-3-para-2018-20171213-0085.html>
- Posadas, María Claudia. “La evolución del ‘Marketing Mix’”, *MACLAU*. Consulta 12 de octubre de 2017.
<https://maclauposter.wordpress.com/tag/4p-4c-siva/>
- Quiroga, Annabella. “Brasil vuelve a jugar a favor de la Argentina”, *Clarín*, 4 de marzo de 2018.
https://www.clarin.com/economia/brasil-vuelve-jugar-favor-argentina_0_HJaox54Of.html
- Serra, Laura. “Solo un 13% de las compras que hace el Estado son por licitación pública”, *La Nación*, 13 de marzo de 2018.
<https://www.lanacion.com.ar/2116470-solo-un-13-de-las-compras-que-hace-el-estado-son-por-licitacion-publica>
- Sin Autor. “Art. 49 del Anexo I: Ley tarifaria para el año 2018”, AGIP, 27 de diciembre de 2017.
<https://www.agip.gob.ar/filemanager/source/Normativas/2017/Leyes/ANEXO%20LEY%20N.%C2%B0%205914-LEY%20TARIFARIA.pdf>
- Sin Autor. “Asistente Online de Habilitaciones”, Agencia Gubernamental de Control, consulta 14 de enero de 2018.
<http://dghpsh.agcontrol.gob.ar/AsistenteOnline/>

- Sin Autor. “Indicadores de coyuntura de la actividad de la construcción”, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), diciembre de 2017.
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/isac_01_18.pdf
- Sin Autor. “Informe Económico Mensual de febrero de 2018”, IAE Business School, consulta 4 de abril de 2018.
<https://revistaalumni.iae.edu.ar/informe-economico-mensual-febrero-2018/>
- Sin Autor. “Informe Estadístico”, Sistema Educativo Nacional, enero de 2017.
<http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL005536.pdf>
- Sin Autor. “Licitaciones para obra pública costaron hasta 53% menos que en 2015”, *El Cronista*, 21 de marzo de 2018.
https://www.cronista.com/transportycargo/Licitaciones-para-obra-publica-costaron-hasta-53-menos-que-en-2015-20180321-0006.html#cxrecs_s
- Sin Autor. “Macri: “Hoy hay licitaciones transparentes que son sinónimo de esperanza” ”, *Télam*, 9 de enero de 2018.
<http://www.telam.com.ar/notas/201801/238803-hoy-hay-licitaciones-transparentes-que-son-sinonimo-de-esperanza-dijo-el-presidente.html>
- Sin Autor. “Marketing Mixes for Services”, *Lumen*. Consulta 12 de junio de 2018.
<https://courses.lumenlearning.com/boundless-marketing/chapter/marketing-mixes-for-services/>
- Sin Autor. “Matriz BCG: Herramienta estratégica esencial en la empresa”, Matriz BCG, consulta 8 de febrero de 2018.
<http://www.matrizbcg.com/>
- Sin Autor. “¿Qué es una Sociedad por Acciones Simplificadas?”, AFIP, consulta 7 de abril de 2018.
<http://www.afip.gob.ar/sas/#ver>
- Sin Autor. “Registrar una marca”, Argentina.gob.ar, consultado el 14 de febrero de 2018.
<https://www.argentina.gob.ar/registrar-una-marca>

Anexos

Anexo N°1

Listado de proveedores potenciales	
Uniformes escolares	info@id-indumentaria.com.ar info@casaquintas.com http://www.juvenilía.com.ar
Artículos librería	info@libreriaoffone.com.ar info@casaabe.com.ar librería.eslava@hotmail.com casapaso3@gmail.com ventas@libreríalasflores.com.ar ventas@libreríalyris.com.ar
Fotocopiadoras	info@syteco.com.ar info@newcopier.com.ar
Importadores mayoristas (mobiliaria, electrónicos, material didáctico)	ventas@lagangadelbusca.com.ar contacto@grupofixon.com
Mobiliaria	ventas@mueblescolaresep.com.ar industriasalbano@fibertel.com.ar ventas@tiseracom
Artículos de limpieza/bazar	info@lemeridiansrl.com ventas@limsis.com.ar ventas@insumosactivos.com.ar https://www.sina.com.ar

Fuente: <https://www.redeseducacion.com/guia-proveedores.php>

Anexo N°2

10/5/2018

Buenos Aires Ciudad - Educación

Consulta de establecimientos

[Búsqueda avanzada](#) | [Ayuda para la búsqueda](#)

Gestión: Estatal Privada Ambas

Ofertas:

Barrio:

ó

CGPC:

ó

D.E.:

Palabra clave: (nombre, dirección, especialidades, etc.)

Buscar

Resultados de búsqueda: 2886 establecimientos

[1](#) [2](#) [3](#) [4](#) [5](#) [6](#) [7](#) [8](#) [9](#) [10](#) [11](#) [12](#) [13](#) [14](#) [15](#) [16](#) [17](#) [18](#) [19](#) [20](#) [21](#) [22](#) [23](#) [24](#) [25](#) [26](#) [27](#) [28](#) [29](#)

[Imprimir](#)

Gestión	Tipo de estab.	Establecimientos		
		Nombre	Dirección	Barrio
Estatal	Bachillerato a Distancia Adultos 2000	BACHILLERATO A DISTANCIA ADULTOS 2000 DE 15	BALLIVIAN 2329	VILLA ORTUZAR
Estatal	Bachillerato con Orientación Artística	BACH. CON ORIENTACIÓN ARTISTICA N° 04 XUL SOLAR DE 06	AVDA. JUJUY 150	BALVANERA
Estatal	Bachillerato con Orientación Artística	BACH. CON ORIENTACION ARTISTICA N°01 ANTONIO BERNI DE 08	QUITO 4047	ALMAGRO
Privada	Bachillerato Popular de Jóvenes y Adultos	BACH. POP. DE JOVENES Y ADULTOS BAJO FLORES	MZA 33 CASA 10 0000	FLORES
Privada	Bachillerato Popular de Jóvenes y Adultos	BACH. POP. DE JOVENES Y ADULTOS BARRACAS NORTE	ALVARADO 1961	BARRACAS
Privada	Bachillerato Popular de Jóvenes y Adultos	BACH. POP. DE JOVENES Y ADULTOS ESCUELA LIBRE DE CONSTITUCION	DR. ENRIQUE FINOCHIETTO 1802	BARRACAS
Privada	Bachillerato Popular de Jóvenes y Adultos	BACH. POP. DE JOVENES Y ADULTOS INDEPENDENCIA	AVDA. INDEPENDENCIA 3065	BALVANERA
Privada	Bachillerato Popular de Jóvenes y Adultos	BACH. POP. DE JOVENES Y ADULTOS LA DIGNIDAD	MARIANO ACOSTA 3650	VILLA SOLDATI
Privada	Bachillerato Popular de Jóvenes y Adultos	BACH. POP. DE JOVENES Y ADULTOS LA DIGNIDAD VILLA CRESPO	HUMBOLDT 390	VILLA CRESPO

Fuente: Información suministrada por la Dirección de Investigación. Consultado el 10 de mayo de 2018: http://www.buenosaires.gob.ar/areas/educacion/establecimientos/?menu_id=10194

Anexo N°3

Cuadro 13. Unidades educativas, alumnos, secciones y cargos docentes por jurisdicción. Educación Común. Nivel Primario. Año 2015. En cantidad y porcentaje correspondientes al sector estatal.

Jurisdicción	Cantidad				Porcentaje en estatal			
	Unidades educativas	Alumnos	Secciones	Cargos docentes	Unidades educativas	Alumnos	Secciones	Cargos docentes
Total País	22.170	4.550.365	202.279	361.653	83	73	78	79
CABA	882	244.555	10.324	25.379	52	52	56	71
Buenos Aires	5.914	1.696.599	66.500	95.539	72	63	68	70
<i>Conurbano</i>	<i>2.476</i>	<i>1.058.456</i>	<i>39.804</i>	<i>56.361</i>	<i>58</i>	<i>58</i>	<i>63</i>	<i>65</i>
<i>Bs As Resto</i>	<i>3.438</i>	<i>638.143</i>	<i>26.696</i>	<i>39.178</i>	<i>83</i>	<i>70</i>	<i>76</i>	<i>77</i>
Catamarca	453	45.978	2.704	6.373	95	83	89	88
Córdoba	2.134	359.001	15.193	26.925	86	73	79	76
Corrientes	922	138.226	6.705	11.143	93	88	90	86
Chaco	943	147.688	7.305	13.160	94	90	92	90
Chubut	238	60.102	2.817	5.487	87	87	89	85
Entre Ríos	1.290	142.357	7.788	14.505	87	74	80	79
Formosa	510	77.588	4.321	7.689	95	91	93	92
Jujuy	429	79.820	4.083	9.172	92	86	90	88
La Pampa	196	34.118	1.863	3.933	92	90	93	93
La Rioja	377	41.571	2.302	4.808	94	88	91	90
Mendoza	859	195.775	8.816	15.594	85	82	85	82
Misiones	988	157.066	8.130	11.764	89	84	88	87
Neuquén	366	68.775	3.653	7.863	88	87	89	86
Río Negro	390	73.042	3.801	10.400	83	81	84	84
Salta	831	159.659	6.917	16.519	90	85	87	86
San Juan	403	91.157	4.067	6.779	88	79	83	82
San Luis	355	55.891	2.666	5.084	89	86	87	82
Santa Cruz	117	37.436	1.700	4.150	78	82	84	80
Santa Fe	1.519	327.159	15.887	29.558	82	73	78	77
Sgo. del Estero	1.246	127.140	6.449	11.651	96	88	91	88
Tucumán	752	172.118	7.467	17.196	84	81	84	82
Tierra del Fuego	56	17.544	821	1.682	79	78	82	85

Fuente: DINIEE / SICE / MEyD sobre la base de Relevamiento Anual / DINIECE.

Cuadro 25. Unidades educativas, alumnos, secciones, cargos y horas cátedra según jurisdicción. Educación Común. Nivel Secundario. Año 2015. En absolutos y porcentaje correspondiente al sector estatal.

Jurisdicción	Absolutos					Porcentaje en estatal				
	Unid. educ.	Alumnos (6-6)	Secc.	Cargos	Hs. Cát.	Unid. educ.	Al. (6-6)	Secc.	Cargos	Hs. Cát.
Total País	11.763	3.946.834	160.281	192.236	6.136.078	67%	71%	74%	77%	73%
CABA	495	228.816	9.459	18.793	331.043	32%	51%	56%	69%	52%
Bs Aires	4.374	1.475.637	58.239	58.266	2.262.778	63%	66%	70%	74%	69%
Conurbano	2.468	920.942	34.936	33.867	1.367.415	58%	63%	67%	71%	65%
Bs. As. Resto	1906	554.695	23.303	24.399	895.363	69%	71%	75%	78%	74%
Catamarca	301	44.970	2.324	2.875	108.466	93%	82%	88%	86%	88%
Córdoba	813	319.554	11.985	14.501	535.488	51%	60%	64%	65%	64%
Corrientes	254	102.973	3.974	6.876	167.307	69%	83%	82%	84%	82%
Chaco	306	127.001	5.099	5.077	172.138	78%	87%	87%	80%	87%
Chubut	141	55.389	2.294	4.356	106.584	77%	87%	87%	83%	87%
Entre Ríos	532	125.911	6.026	5.548	260.216	74%	76%	80%	77%	80%
Formosa	227	64.379	2.711	3.130	85.335	89%	90%	91%	92%	89%
Jujuy	186	79.746	3.258	3.474	107.270	81%	84%	85%	86%	82%
La Pampa	135	32.278	1.592	2.064	65.741	73%	75%	77%	81%	77%
La Rioja	207	36.514	1.732	1.533	65.944	90%	87%	87%	89%	87%
Mendoza	385	154.858	6.390	6.421	250.939	68%	78%	80%	83%	81%
Misiones	388	122.625	5.235	3.914	165.506	72%	79%	81%	71%	79%
Neuquén	127	58.182	2.582	4.611	91.586	74%	87%	87%	89%	87%
Río Negro	175	67.349	2.971	7.331	99.043	71%	81%	82%	80%	81%
Salta	413	150.321	5.991	4.534	213.297	77%	82%	83%	74%	84%
San Juan	283	68.497	2.573	2.969	104.419	84%	79%	77%	79%	75%
San Luis	235	45.580	1.881	5.312	81.948	85%	85%	86%	83%	90%
Santa Cruz	80	33.388	1.340	2.520	62.159	75%	85%	84%	88%	85%
Santa Fe	793	284.399	12.445	10.370	427.182	60%	70%	72%	75%	69%
S. del Estero	317	93.204	3.860	9.558	116.326	77%	78%	81%	88%	79%
Tucumán	557	159.154	5.556	6.542	216.759	76%	74%	75%	79%	75%
T. del Fuego	39	16.109	764	1.668	38.605	67%	72%	79%	81%	78%

Fuente: DINIEE / SICE / MEyD sobre la base de Relevamiento Anual / DINIECE.

Anexo N°4

Anexo N° 4 - Proyección anual IVA					
	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Débito Fiscal	\$780.655	\$2.177.052	\$4.645.874	\$9.498.231	\$15.701.764
Crédito Fiscal	\$621.860	\$1.616.313	\$3.211.651	\$6.375.992	\$10.455.172
Saldo Técnico A Favor Ant.	-	-	-	-	-
Saldo Técnico A Favor Contr.	-	-	-	-	-
Saldo Técnico A Favor AFIP	\$158.795	\$560.739	\$1.434.223	\$3.122.239	\$5.246.592
Pago DD.JJ. IVA	\$145.033	\$527.774	\$1.361.432	\$2.981.571	\$5.069.563
IVA por pagar	\$13.762	\$46.728	\$119.519	\$260.187	\$437.216

Anexo N°5

Anexo N°5 - Amortización					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bienes de uso					
Equipos de computación e impresoras	\$37.500	\$37.500	\$37.500	\$37.500	-
Equipos de telefonía	\$7.500	\$7.500	\$7.500	\$7.500	-
Equipamiento oficina y depósito	\$25.000	\$25.000	\$33.750	\$33.750	\$33.750
Rodados	\$250.000	\$250.000	\$275.000	\$500.000	\$500.000
Total amortización bienes de uso	\$320.000	\$320.000	\$353.750	\$578.750	\$533.750

Anexo N°6

Tabla de Aportes y Contribuciones - Seguridad Social

Contribuciones	Empleador	Trabajador
Jubilación	16%	11%
PAMI	2%	3%
Obra Social	5%	3%
Asignaciones familiares	7,5%	-
Fondo Nacional de Empleo	1,5%	-
Seguro de Vida Obligatorio	0,03%	-
ART	(lo que cotice la ART)	-

Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/salario#aportes>

Anexo N°7

Anexo N° 7 - Payback period						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Fondos	-\$1.469.874	-\$562.451	\$1.386.359	\$2.917.022	\$11.188.429	\$22.073.738
Flujo de Fondos Acumulados	-\$1.469.874	-\$2.032.325	-\$645.966	\$2.271.055	\$13.459.484	\$35.533.223

Último período con FA negativo 2
 Valor absoluto del último FA negativo 645966 Payback --> 2,22
 Valor de FdeF del período siguiente \$2.917.022

Anexo N°8



Agencia Gubernamental de Control

Resultado de Consulta de Asistente Online de Habilitaciones

Ubicación



- Sección: Manzana: Parcela:
- N° de Partida Matriz:
- Zona: C3

Rubros

Código	Descripción	Actividad	Superficie
633210	COM.MAY.ART.LIBRER.PAPELER.CARTONER.IMPRESOS.FILAT.JUGUET.DISCOS Y GRAB. (C/DEPOSITO ART 5.2.8 inc a)	Comercio Mayorista	200,00 m²

Tipo de Habilitación

El tipo de habilitación se determina según el rubro en que encuadra la actividad comercial o industrial que se pretende llevar a cabo, y la cantidad de metros que posea el establecimiento a habilitar.

Simple - Sin Plano Automática (SPA)

Su tipo de habilitación corresponde a Simple Sin Plano. Por la actividad a desarrollar y la cantidad de metros que posee el local, no requiere de la presentación de planos para su habilitación.

Las Habilitaciones Automáticas son aquellas habilitaciones Simples Sin Plano, que podrán gestionar su habilitación online desde el SSIT y que una vez finalizada la presentación de todos los documentos requeridos será otorgada automáticamente. Salvo que encuadre en alguna de las siguientes situaciones:

- 1) Que el local que sea contenido por: Galerías, centros comerciales, paseos de compras, etc.
- 2) Que el Local que se encuentre en una Ubicación Especial. Ej: Estación de subtes.
- 3) Cuando se requiera aplicación de normativa.
- 4) No aplica cuando se requiera planos de incendio o ventilación mecánica.
- 5) Si esta eximido de la ley 962.
- 6) Si el anexo técnico el profesional declare que los baños están afuera del local.
- 7) Para los Rubros: Empresas de limpieza de edificios, Empresas de desinfección / desratización, Empresa de limpieza y desinfección

Fuente: "Asistente Online de Habilitaciones", Agencia Gubernamental de Control, consulta 24 de abril de 2018:
<http://dghpsh.agcontrol.gob.ar/AsistenteOnline/>