



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

BOX – Cadena de ferreterías

Autor: Santiago José Acosta

DNI: 33220826

Mentor de Tesis: Sebastián Inchauspe

Victoria, Buenos Aires, 2019



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

MBA

BOX – Cadena de ferreterías



Autor: Santiago José Acosta

DNI: 33.220.826

Mentor de trabajo de graduación: Sebastián Inchauspe

- **Resumen Ejecutivo**

BOX es un proyecto que apunta a mejorar la experiencia de gestión de los dueños de una ferretería como también la experiencia de compra de los consumidores finales. Hoy en día, en Argentina hay más de 20.000 ferreterías y solo un 20% tiene un sistema de control de stock, que a su vez, es muy deficiente. Por este motivo, pierden posibles ventas y los consumidores quedan sin conseguir el insumo que necesitan.

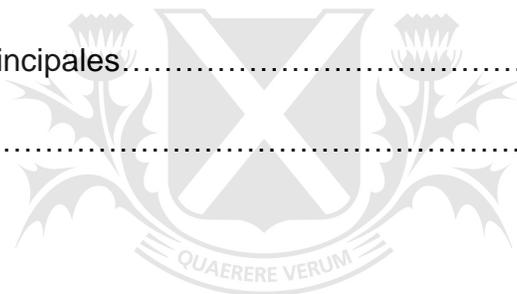
Detrás de todo esto, se ve una oportunidad de negocio al ofrecer un sistema de gestión por el cual los ferreteros puedan hacer sus compras de manera más fácil, con mejores precios (10% de descuento respecto a los precios actuales) gracias al poder de negociación de BOX con una distribuidora nacional y de manera más eficiente gracias a la posibilidad de ofrecer información cruzada. Es un sistema que integra los comportamientos de compra de las ferreterías entre sí, marcando tendencias que puedan maximizar las compras, como también con una aplicación para teléfonos celulares que van a tener los consumidores finales para realizar las compras que deseen. Es por eso que el sistema es integral y hecho a medida. De esta forma, van a mejorar la experiencia del consumidor final ofreciéndoles niveles óptimos de mercadería, mejores precios y agilidad en la compra, mientras que el ferretero va a tener más herramientas para vender más y mejor.

Para desarrollar este sistema, el equipo emprendedor necesitará invertir USD31.833 para la puesta en marcha. A su vez, los requerimientos de financiamiento que ofrece el Flujo de Fondos Libres sugiere un total de USD73.767,12 adicionales. Es una inversión donde el EBITDA ya empieza a ser positivo a partir del segundo año y donde las proyecciones a cinco años valúan el negocio de manera positiva VAN=**\$206.167,93**, con una tasa de descuento del 16,30%.

Por último, una vez completada la primera etapa de fidelización de ferreterías y probar el modelo de negocio, BOX podrá seguir expandiéndose importando directamente, teniendo su propio centro de distribución y ferreterías franquiciadas.

- **Índice**

Agradecimientos.....	4
Presentación y Evaluación de la oportunidad.....	5
Análisis de la Industria y Entorno Competitivo.....	14
Análisis de Mercado Objetivo.....	24
Propuesta de valor, el modelo de negocios y la ventaja competitiva.....	26
Go tu market – Plan de Marketing.....	33
Plan Financiero.....	41
Resumen de las Principales.....	48
Anexos.....	49



Universidad de
SanAndrés

- **Agradecimientos**

Este proyecto empezó a tomar forma hace dos años cuando empezaba soñar con la idea de realizar el MBA en UdeSA. Al haberme graduado en mi carrera de grado en esta Universidad, ya sabía que me iba a volver a sumergir en una institución que académicamente es de primer nivel. Y es así como gracias a todos los conocimientos adquiridos por cada uno de los profesores y todo el equipo que hay detrás de ellos, es que pude encarar este Plan de Negocios.

Por otro lado, no quiero dejar de agradecer a mi futura mujer por todo el apoyo incondicional que me dio a lo largo de todo este tiempo. Fue una jugadora protagonista en todo este camino. Sin su empuje hubiese sido realmente difícil.

A su vez, personas como Daniel Salomón y Nicolás Donnelly, que me facilitaron mucha información de la industria fueron clave. Me resultó muy complejo obtener datos de calidad y ellos me abrieron las puertas para poder enfrentar el trabajo de manera seria y real.

Además, es importante agradecerle a mi equipo de trabajo integrado por Faustino Beccar Varela, Pablo Chillemi, Matías Mendes Reis, Ezequiel Percul y Rodrigo Von Esch que me acompañaron todo este trayecto y de los que aprendí muchísimo son parte de esta experiencia.

Por último, agradecerle Sebastián Inchauspe por su mentoreo continuo a lo largo de estos meses. Facilitó mi forma de pensar, me abrió el juego a personas dentro de la industria y se tomó el trabajo de guiarme de manera seria y comprometida.

- **Presentación y evaluación de la Oportunidad de Negocio**

Como se adelantó en el resumen ejecutivo, la necesidad que se busca satisfacer a partir de este nuevo modelo de negocio en ferreterías es, justamente, mejorar la experiencia del cliente. Veo diferentes enfoques sobre los que se puede trabajar de manera más ágil y eficiente para generar una nueva interacción que permita un crecimiento sostenido y expansivo de la venta de insumos de ferreterías. Actualmente, en Argentina hay muchas ferreterías urbanas, pero ninguna cadena que permita mayores poderes de negociación de compra a proveedores, estandarice procesos eficientes de oferta y se dedique a mejorar la experiencia, teniendo como principal foco, al cliente.

Los problemas principales identificados por parte de los consumidores en estos negocios se centran principalmente en las siguientes ineficiencias que menciona *Antonio Valls*¹:

1. **El estado del establecimiento**: desorden, suciedad, falta de iluminación, etc.
2. **Poca oferta comercial**: una oferta limitada de artículos de una misma categoría o bien un reducido número de secciones para poder comprar.
3. **Excesos de especialización**: si se es muy industrial, no compra el particular y cuando se es muy doméstico, no compran los industriales.
4. **Mala política de precios**: precios caros fuera de mercado sin una razón que lo justifique.
5. **La atención del equipo de vendedores**: En muchas ferreterías, el equipo está compuesto por magníficos vendedores y prescriptores y, en cambio, en otras, la falta de conocimiento de los productos genera desconfianza al cliente.
6. **Vender solo con sistema de mostrador**: La venta exclusivamente de mostrador limita la compra por comodidad a un perfil de clientes que quieren ver y tocar los productos sin ser molestados ni presionados.

¹ *Antonio Valls, director general de SystemShop Consulting S.L. Autor del libro 'F de Ferretería. Manual para la Ferretería del siglo XXI'.*

7. **La modernidad de la oferta**: contar con productos novedosos y actuales, no artículos fuera de temporada, de moda o técnicamente antiguos, etc.
8. **Los horarios comerciales**: Es otro aspecto que provoca las quejas de los clientes, ya que en la actualidad las necesidades de compra requieren soluciones en cada momento.
9. **El exceso de rotación del personal**: Cuando se produce un excesivo cambio de vendedores, el cliente lo percibe. Y cuando quiere efectuar una consulta al dependiente que habitualmente le atiende y este no está y la situación se repite de forma continuada, se genera mala imagen y desconfianza.
10. **Los escaparates**: Hay muchos clientes que ya no entran a nuestra ferretería, por la mala impresión que transmitimos con uno de los elementos más importantes de captación –el escaparate–.
11. **Los plazos de servicio**: Cuando se adquiere un compromiso con un cliente acerca de contestarle a una duda o para fijar una fecha de entrega de un pedido, resulta vital no mentir y cumplir todo en lo que nos hemos comprometido.²

Asimismo, *Martín Sebastián Avellaneda*³ explica que este tipo de empresas cuentan con una variada cartera de productos que abarca diferentes rubros, como bulonería, tornillería, herramientas de mano, eléctricas y explosión, insumos para dichas herramientas, artículos de seguridad industrial, tejidos y malla de media sobra, mosquiteros, pajareros, etc. llegando a totalizar más de 6.000 artículos comprados a más de 100 proveedores diferentes. Es importante destacar, además, que *Gabriela Goldaracena*, *directiva de la Cámara de Ferreterías y Afines de la República Argentina (Cafara)*⁴ argumenta que el 90% de los productos

² <https://ferreteria-y-bricolaje.cdecomunicacion.es/reportajes/22763/11-razones-por-las-que-la-ferreteria-pierde-clientes-y-como-solucionarlo>

³

<https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2779/Avellaneda%2c%20Mart%C3%ADn%20Sebasti%C3%A1n.%20Administraci%C3%B3n%20de%20inventarios%20en%20una%20ferreter%C3%ADa%20mayorista.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

⁴ <https://comercioyjusticia.info/blog/negocios/las-ferreterias-subsisten-gracias-a-la-diversificacion-de-sus-productos/>

son importados y que los incrementos de los precios corresponden a las fluctuaciones del dólar.

Analizando todos estos inconvenientes que enfrentan las ferreterías urbanas de Argentina, BOX es un proyecto que intenta ofrecer soluciones para mejorar la experiencia de los consumidores de las ferreterías como también a los dueños de los negocios. En una primera etapa, BOX dedicará su esfuerzo en fidelizar distintos puntos de venta para atacar el problema del stock con un sistema operativo eficiente para que, de esta forma, los consumidores puedan satisfacer sus necesidades de compra y los dueños de las ferreterías puedan concretar sus ventas que hoy pierden por faltantes de mercadería. En un segundo paso, BOX se especializará en uno de los rubros para lograr mejores precios con proveedores internacionales, bajado así el costo de las distribuidoras locales. De esta forma, los precios van a estar aún más competitivos para los clientes finales, sin entrar en sobrepuestos innecesarios. A medida que se vaya especializando, BOX va a poder contar con su centro de distribución propio. Finalmente, en una tercera etapa, se hará el lanzamiento del cambio de los lay-out de las ferreterías que estén dentro de la cadena. De esta forma, los tiempos de compra y las condiciones del local van a ser mucho más estéticas e iluminadas. En este proceso de tres etapas, se mejora la experiencia gracias a stock disponible, mejores precios, menores tiempos de compra y mejores instalaciones, junto al crecimiento de cada uno de los puntos de venta. Es importante mencionar, que este plan de negocios con proyecciones de tres años, se va a centrar en la primera etapa de expansión y fidelización de los puntos de venta, ofreciendo así una mejor experiencia de compra, gracias a la disponibilidad de stock permanente, agilidad de compra y mejores precios.

En cuanto a los clientes, como se dijo anteriormente, es necesario separarlos, ya que son marcadamente diferentes.

En primer lugar, contamos con el consumidor final de ferretería. Esta persona puede ser cualquier persona que necesite reparar o agregar algo de la casa, del trabajo, del vehículo, etc. Lo bueno de la ferretería es que los insumos que

comercializa pueden ser utilizados para una diversa cantidad de actividades. No hace falta ser propietario de una casa o dueño de un negocio para reparar, ampliar, cambiar algo. Dentro de los compradores que pueden llegar a aparecer dentro de una ferretería podemos notar los siguientes perfiles:

A. Por una cuestión de necesidad. Se trata de aquellos que acuden a tu local para realizar algún tipo de compra puntual a fin de solucionar algún problema en su hogar. Generalmente adquieren artículos para realizar instalaciones o arreglos sencillos que terminan realizando por su propia cuenta.

B. Por Hobby. En este caso se trata de personas aficionadas al bricolaje en general. Este tipo de personas realizan compras continuas ya que hacen todo tipo de trabajos en el hogar.

C. Profesionales o empresas. En este caso, además de los particulares, podrás contar con clientes grandes como empresas o profesionales. Puede tratarse de empresas de jardinería, construcción o electricidad que acuden a tu tienda en búsqueda de artículos a buen precio y excelente servicio.⁵

Además de esta identificación, realicé una encuesta para definir las principales causas por la cual un consumidor final visita una ferretería urbana y cuáles son las principales mejoras que creen necesarias aplicar en aquella ferretería a la que frecuentan. Los resultados principales pueden encontrarse en el Anexo I, y el detalle indica que más del 50% está satisfecho con la experiencia de compra en su ferretería de barrio, pero que más del 60% propone mejoras en variedad y en precios. Asimismo, un indicador clave es que la mayoría de las personas eligen visitar la ferretería del barrio porque el principal beneficio que buscan es la proximidad a la hora de realizar compras de este tipo. De esta forma, el modelo de negocio sugiere conquistar la mayor cantidad de ferreterías urbanas, aprovechando la ventaja de la proximidad con los clientes finales y mejorar la experiencia de compra, enfocando las energías en las principales necesidades propuestas por el mercado: niveles de stock con una variedad de artículos

⁵ <https://negocios-rentables.com/como-montar-una-ferreteria/>

aceptables y precios competitivos. No está de más mencionar, que *según informó la Cafara, la brecha entre varones y mujeres que visitan ferreterías se achica cada vez más. La diversificación de aquellas tareas y el crecimiento de la cantidad de mujeres responsables de mantener sus hogares las llevaron a explorar actividades antes desconocidas y negocios que les proveen los materiales necesarios. Esto tiene un impacto directo en lo que es la radiografía del cliente final debido a que si bien históricamente las ferreterías parecían ser “terreno” exclusivo de los varones, en la última década las mujeres comenzaron a involucrarse con tareas dentro y fuera del hogar y hoy representan 40% de la clientela.*⁶

En segundo lugar, se encuentran los ferreteros interesados en comprar a través de BOX. Esto consiste en tener un local en Capital Federal, en una primera etapa, y concentrar todo su control de stock y realización de pedidos por medio del sistema operativo. Luego de los tres primeros años, algunos podrán sumarse a la cadena de ferreterías como franquicias de BOX, con las regulaciones propias del modelo expansivo de franquicias de nuestro país. Las franquicias es **una modalidad que mueve US\$12.500 millones y canaliza el 22% de las ventas minoristas** de la Argentina. Ya son 952 marcas, cuyas cadenas concentran 34.189 locales. **En el sector proyectan un crecimiento de 10% para 2018.**⁷ En este caso, los consumidores de este *B-to-B* no representan una amplitud tan grande como los consumidores finales. Más bien, son personas físicas o jurídicas que quieran apostar por las proyecciones de este negocio. Estas personas necesitan de un capital inicial, deben tener noción de lo que significa manejar un negocio, y preferentemente pueden ser ferreterías actuales que puedan migrar a este nuevo modelo, con todas las implicancias que esta migración en etapas conlleve.

Contando con estos dos tipos de clientes, los márgenes de rentabilidad van a estar sujetos al valor de la materia prima que puedan negociarse con los distintos distribuidores nacionales, importadores y proveedores internacionales. Es

⁶ <https://comercioyjusticia.info/blog/negocios/las-ferreterias-subsisten-gracias-a-la-diversificacion-de-sus-productos/>

⁷ https://www.clarin.com/economia/franquicias-2018-ano-low-cost-comidas-gourmet_0_HyUjgxFSG.html

importante mencionar que para el éxito del modelo es muy necesario tener un plan comercial de crecimiento decididamente agresivo. Un caso de éxito de este modelo de negocios es Cadena 88, en España, y cuenta con más de 1.300 puntos de venta⁸. De igual forma, este proyecto debe expandirse para que, de esa forma, el centro de distribución pueda solventarse, el poder de negociación sea mayor frente a los proveedores y los precios finales sean menores respecto a la competencia, atacando íntegramente las necesidades insatisfechas actuales: precios competitivos y niveles de stock óptimos. Para manejar los márgenes, va a tener que haber un constante análisis desde la casa central respecto a las fluctuaciones del tipo de cambio y las implicancias de los costos fijos en un país inflacionario como el nuestro. Es por eso, que se proyecta que en una primera etapa se fidelicen cien puntos de venta en la Capital Federal.

En conclusión, la rentabilidad de la empresa en esta primera etapa dependerá de la venta de los artículos que se vendan a las diferentes ferreterías. Actualmente, las distribuidoras nacionales le venden a las ferreterías con un margen de compra de un 40%. La idea es que a medida que más ferreterías compren a través de BOX, el poder de negociación mejore y ese mark up pase de 40% a un 20% en el plazo de tres años. De esa forma, BOX va a marcarle un 8.50% de margen, las ferreterías van a comprar un 10% más barato y BOX va a generar utilidades que permitan sostener la estructura y generar flujo de fondos futuros positivos. Todo esto, en la primera etapa de los tres años. Posteriormente, hay posibilidades de seguir expandiendo el negocio con un centro de distribución propio, importando directamente y con puntos de venta con un *lay out* y marca en común.

Experiencia de los clientes como oportunidad de negocio

Habiendo presentado los dos clientes principales a los que apunta BOX, es importante dejar en claro cuáles son los atributos que este proyecto tiene como foco para ofrecer mejores experiencias de compra para los clientes finales y de gestión para las franquicias.

⁸ <http://www.quieromontarunaferreteria.com/>

En primer lugar, los clientes mencionaron variedad y precio como puntos de mejora de la actualidad. Además, valoran en su gran mayoría la proximidad. BOX, al generar una cadena de ferreterías sobre las que hoy en día existe puede potenciar el negocio debido a que ya cuenta con uno de los atributos más importantes: la proximidad. El éxito en potenciar la experiencia va a consistir en poder mantener el stock disponible, con una cantidad lógica de 5.000 artículos que cubren todos los rubros y con una mejora en los precios. Además, los tiempos de compra son un diferencial que ayuda a orientar al cliente a la ferretería adecuada (la más cercana y con la disponibilidad del artículo deseado) por medio de una aplicación en el teléfono celular. Todos los comercios que se integren a BOX van a estar geolocalizados y con la información de qué artículos que BOX ofrece tienen disponibles. Asimismo, el cliente va a poder realizar la compra desde esta aplicación, para que una vez que llegue a la ferretería pueda presentar el pago e identificarse para retirar el pedido, evitando demoras innecesarias.

Y, en segundo lugar, el dueño de la ferretería va a poder concentrar la mayoría de sus compras en BOX, como proveedor general. Esto le va a facilitar el seguimiento de los pedidos y en la comunicación. Asimismo, sus problemas de stock van a verse mayormente solventados, ya que por medio de un sistema operativo de picking y escaneo a la hora de la venta, se va a ir estimando la disponibilidad de cada uno de sus artículos, avisándole tanto al dueño de la ferretería como a casa central la posibilidad de algún faltante. De esta forma, el mecanismo arma directamente órdenes de compra, que el ferretero deberá aprobar, para que se arme el pedido y se entregue en tiempo y forma. La concentración de la compra va a hacer que, en sinergia con otras ferreterías, los precios sean menores respecto a los precios de compra actuales. Según el relevamiento que se hizo en Latyn⁹, una importadora que le vende a las distribuidoras de artículos para ferreterías, la cadena de intermediarios que existe actualmente en Argentina entre el productor y el consumidor final consiste en: Productor Internacional – Importador especializado en un determinado rubro ferretero (ferretería general, herramientas eléctricas, herrajes, artículos de

⁹ Entrevista con Nicolás Donnelly, Jefe del Departamento Digital de la importadora Latyn.

limpieza, bazar, adhesivos, electricidad, grifería y accesorios para pintura) – Distribuidor general – Ferretería – Consumidor Final. Al producto, el importador le carga un 100% de margen, el distribuidor sobre lo que le cobra cada importador carga un 40% y la ferretería un 60% sobre el total. Es decir, un producto que el productor lo vende a \$100, el consumidor final lo termina pagando aproximadamente \$448. Contando con una cadena de ferreterías se llega a una mejor posición de negociación con las distribuidoras locales e importadores, para luego, pasar a importar de manera directa.

Podemos ver, entonces, que como las experiencias de gestión de las franquicias, con beneficios operativos que permitan vender más y mejor, ofrece mejores experiencias de cliente de los consumidores finales.

Fit Emprendedor

El equipo emprendedor constará de dos personas con espíritu joven y ambicioso, muy bien formadas académicamente, con el roce internacional necesario para conseguir aliados estratégicos globales fundamentales, y con la motivación imprescindible de querer vivir en Argentina con un emprendimiento personal. Se destaca, además, que se conocen desde los 9 años y han formado una amistad muy sólida, con personalidades compatibles, y con una amplia red de contactos. A continuación se detallan algunas de las principales características de cada uno de ellos:

Santiago José Acosta: Joven de 31 años de edad, soltero. Es licenciado en comunicación institucional de UdeSA, con un intercambio de grado en Maryland, EE.UU. Trabajó en el área comercial de una empresa de leasing, fue director comercial de una agencia de comunicación, se responsabilizó del área logística de Buenos Aires y la Patagonia de una multinacional y, actualmente, es gerente general de una empresa de seguridad en piletas, con franquicias distribuidas en todo el país. En este último puesto de trabajo, se encargó de compras de insumos de ferretería de forma directa con mayoristas de China, como también comprándole directamente a las ferreterías. En insumos básicos, como lo son los

tornillos, encontró una diferencia de más del 1000% entre comprar en una ferretería industrial urbana y comprar en un proveedor mayorista de China. Vale mencionar que, a su edad, ya conoce los 5 continentes por viajes de estudio, de desarrollo social y ocio. Por último, está realizando un MBA en la UdeSA y su rol será el de la gestión de las áreas de marketing, comercialización, financiamiento y recursos humanos.

Juan Jeremías Richards: Joven de 31 años de edad, casado. Es ingeniero electrónico graduado en la UCA. Trabajó en distintas empresas generando procesos y dando soporte en sistemas. Actualmente, está haciendo un posgrado con intercambio en Alemania. Es un apasionado de armar y desarmar máquinas de distinto tipo, con mucho conocimiento teórico, por lo que su vínculo con la industria de la ferretería es muy concreto. Por su experiencia y conocimiento, las áreas de compras, de sistema y de mejora continua van a estar a cargo suyo.

Con la motivación, el conocimiento, las posibilidades de reubicarse en el ambiente corporativo y la red de contactos para fondearse, creemos que el fit emprendedor y las posibilidades de éxito para generar beneficios económicos son optimistas. De todas formas, todo se ve realizándolo y animándose a lo desconocido. Para eso, está el espíritu emprendedor manifestado en sus deseos de arrancar con algo propio. La cosecha esperada estará atada a la combinación correcta entre todas estas ventajas, sobrepasando los traspíes que puedan ir apareciendo en el camino. Es una industria muy atomizada, con altas oportunidades logrando una estructura eficiente.

Todo esto puede lograrse integrando el modelo innovador con los ejes fundamentales en negociación con proveedores, eficiencia operativa para una distribución que permita a los distintos puntos de venta contar con stock permanente de todos los artículos de venta y un desarrollo comercial agresivo que permita sostener toda la estructura. En Argentina, este modelo es innovador, ya que no hay nadie que logre integrar a las ferreterías de barrio con eficiencias de costos.

- **Análisis de la industria y entorno competitivo**

MACROENTORNO

Todo análisis profundo de la industria requiere de un buen detalle del escenario macro en donde se va a desenvolver el proyecto. Siguiendo con esta lógica, definí utilizar una herramienta conocida mundialmente para encontrar los parámetros reales donde se desenvuelve todo el entorno competitivo, conocida como PESTLE¹⁰. Esta herramienta ofrece un análisis de distintos ángulos del escenario.

1. *Political*: Argentina es un país emergente, donde el presidente cambia cada cuatro años. Se pudo ver a lo largo de la historia, muchas fluctuaciones políticas que generan inestabilidad en el entorno político, ya que los intereses de cada partido suelen oprimirse entre sí. Eso refleja en una clara ausencia de proyecciones a largo plazo, ya que las medidas son pensadas para defender ciertas ideas y convicciones que tiene el gobierno de turno. Las proyecciones para los próximos cuatro años son difíciles de estimar, pero considero que ante una ausencia de una figura relevante opositora al gobierno actual, el *macrismo* seguirá al mando.
2. *Economic*: La inestabilidad política tiene su correlato en el aspecto económico, en Argentina. Las fluctuaciones de tipo de cambio, los altos costos de financiamiento y tensiones entorno a las políticas monetarias son un factor que golpean fuertemente a la industria productiva y comercial. Se convive hace varios años con inflaciones que superan el 25% anual, por lo que la política de precios para todo negocio requiere de mucha atención. Con la supuesta continuidad del macrismo las políticas macroeconómicas abiertas al mundo, con buenas relaciones comerciales, las importaciones no van a tener barreras, lo que permitirá comprar insumos en cantidad en el exterior a precios más accesibles. En cuanto a la inflación, las proyecciones entiendo que deben ser conservadoras e imaginar un escenario parecido al de los últimos 5 años. Dentro de las consultoras más prestigiosas del

¹⁰ <http://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>

mundo, vale sumar a este punto lo que JP Morgan estima del escenario argentino de acá a cinco años: *Para 2018 JP Morgann esperaba un crecimiento de 0,7% en 2018, un 1,7% en 2019 y luego esperaba que se mantenga un ciclo de crecimiento del PBI del 2,5% hasta 2023. Con los últimos cambios en materia económica y ante las chances de que se dé un escenario aún más adverso, las proyecciones podrían alcanzar un 1,5% de caída del PBI, -2% de crecimiento en 2019 y recién estabilizarse en un crecimiento del 1,5% desde 2020 a 2023.*

La inflación esperada por los analistas de JPM era del 27,5% en 2018, 25,5% en 2019 y recién para 2023 podría haber llegado al 9%. Ante la probabilidad de que el escenario adverso tome mayor protagonismo y ante las chances de que el mismo efectivamente ocurra, proyectan que la inflación para 2018 sería del 35%, 26% para 2019, 20% para el 2020 y recién 8% para 2023.

Respecto de la tasa de interés local, previamente se esperaba que la misma se ubique en el 38% para 2018, 31% para 2019, 26% para 2020 y recién 13% para 2023. En el escenario adverso plantado en el reporte se propone un 48% de tasa para 2018, 32% para 2019, 26% para 2020, 18% para 2021, 16% para 2022 y 14% para 2023.

Por último, según El Cronista, el ratio deuda sobre PBI esperado inicialmente era del 66% para 2018, 66% para 2019, 63% para 2020, 62% para 2021, 59,9% para 2022 y 58,2% en 2023. En el escenario adverso planteado el mismo pasa al 71,6% para 2018, 72,7% en 2019 y llegando a 2023 con el 71% de ratio de deuda sobre PBI.¹¹

3. *Social:* El entorno social de la industria cuenta con una gran cantidad de puntos de venta, donde el ferretero de barrio es conocido y, generalmente, querido por sus consumidores. Más allá de las complicaciones y rivalidades sociales que existen en Argentina, los argentinos suelen tener mucho sentimiento de pertenencia. Mejorar las condiciones y apostar a un desafío

¹¹ <http://www.economiaypolitica.com.ar/noticia/jp-morgan-que-esperar-para-argentina-si-se-agrava-el-escenario-economico>

más grande, junto a este proyecto, puede ser tomado con mucho cariño o mucho recelo por parte del ferretero. Es por esto, que la introducción de BOX en el mercado ferretero, siendo un proyecto nuevo, tiene que ser en etapas que permitan a los distintos puntos de venta ir viendo las ventajas que el modelo propone, y con el tiempo ir viendo la posibilidad de ir abriendo ferreterías franquiciadas con un mismo nombre y un lay out homogéneo.

4. *Technological:* Argentina no cuenta con buenos insumos nacionales por falta de competitividad. Como se ha mencionado anteriormente, más de un 90% de los productos que se comercializan en una ferretería son importados. La mercadería nacional no es tecnológicamente superior, y resignan calidad para estar a precio. Las economías de escala para los insumos dentro de esta industria son mucho más eficientes fuera del país, que dentro. Es por eso que siempre que uno decide comprar algún insumo dentro de una ferretería, el ferretero le indica que son importados, refiriéndose a que son de calidad superior. Adicionalmente, el uso de la tecnología altera el comportamiento de compra de los consumidores. Hoy en día, tareas técnicas que requerían de mucho trabajo de capacitación, pueden solucionarse en el hogar sin necesitar de una persona especializada, gracias a los tutoriales y explicaciones que uno puede encontrar online desde el celular. *Para Goldaracena, hubo dos factores que influyeron en el crecimiento de la clientela femenina: las mujeres que viven solas y, además, las facilidades que trajo la web. “Hoy, las nuevas tecnologías permiten encontrar el paso a paso de todo, desde cómo revocar una pared hasta hacer un agujero con un taladro”, explica. Sin embargo, la consulta a los profesionales sigue ocupando un rol importante: “Si bien hay cosas muy simples que se pueden resolver con tutoriales, los arreglos más complejos siempre los consulto en la ferretería”, asegura Pellegrino.*¹² Este

¹² <http://www.perfil.com/noticias/sociedad/adios-al-coso-del-cosito-las-ferreterias-se-reinventan-por-las-compras-femeninas.phtml>

avance seguirá creciendo, tal como sucede con los tutoriales de comida, entrenamiento deportivo, etc.

5. *Legal:* El entorno legal es muy complejo. Así como cambia la política, muchas leyes cambian. Esto repercute en complicaciones para la importación de insumos básicos por tendencias de proteccionismo, por ejemplo. Además, hay una enorme ineficiencia en el control fiscal dentro de la industria, donde muchas ferreterías realizan muchas de sus ventas sin comprobante fiscal (ticket o factura). Sin embargo, con la nueva medida respecto a la obligatoriedad de todo comercio en contar con un postnet para compras con tarjeta de débito, esto pareciera ir migrando y regularizándose. Por último, es imprescindible mencionar que las leyes laborales son siempre una alerta para todo negocio, ya que los juicios pueden causar grandes dolores de cabeza a los dueños.
6. *Environmental:* Afortunadamente, Argentina cuenta con muchos centros urbanizados alrededor del país. Las condiciones climáticas y demográficas favorecen a los negocios urbanos, tal como son las ferreterías, farmacias, etc.

MICROENTORNO

Asimismo, Michael Porter analiza a las empresas desde cinco puntos clave para la definición de la estrategia. Las variables se vinculan con la empresa desde diferentes miradas para llegar a un diagnóstico presente y futuro del entorno interno y externo de las empresas, para medir así su grado de rivalidad y éxito en el mercado.

Como podemos ver en el cuadro, la relación entre la empresa y su entorno está ligada a diferentes dinámicas. Para hacer una relación detallada entre BOX y las fuerzas de M. Porter voy a ir separando una por una:



- 1. Competencia Actual:** En Argentina existen cerca de 20.000 ferreterías distribuidas en todo el país¹³. El objetivo de esta nueva empresa será fidelizar la mayor cantidad de ferreterías actuales, convenciéndolos con un negocio probado en distintos países del mundo, para que pasen a ser parte de una cadena de ferreterías nacional. Primeramente, comprando los insumos a través de la plataforma BOX, para que después de haber ingresado en el mercado y en la industria, puedan a pasar a ser ferreterías de una cadena con misma marca. Todas aquellas ferreterías que no quieran sumarse a esta iniciativa, serán competencia directa para cada una de las ferreterías. Vale aclarar, que actualmente no existe una cadena de ferreterías urbanas, por lo que no habría una competencia directa a nivel integral. Sin embargo, cámaras oficiales de ferreterías asociadas que logran mayores poderes de negociación en compras en el exterior y en el país, pueden ser jugadores sensibles que podrían ser socios estratégicos si se los maneja adecuadamente o, bien, palos en la rueda. Asimismo, los grandes distribuidores nacionales de distintos artículos de ferretería, que le venden actualmente los productos nacionales e internacionales a las ferreterías son una competencia clarísima. Es el eslabón de la cadena de distribución que intenta mejorarse, con márgenes de compra más cortos,

¹³ <https://www.lanacion.com.ar/1607044-el-negocio-ferretero-suma-participantes-y-pesos>

junto con un sistema integral de stock que haga más efectiva la venta de cada punto.

2. Competencia Potencial: Intenciones de cadenas de ferreterías urbanas internacionales, como también, jugadores grandes como Easy o Sodimac con centros urbanos más chicos, pueden ser un potencial desafío. Actualmente, Easy está expandido por las principales ciudades con 44 puntos de venta, de los cuáles únicamente 8 están dentro de CABA. Sodimac, por su parte, tiene solamente 8 en todo el país. Estamos en un país donde la inversión es muy costosa por el alto riesgo económico, político y legal, por lo que una entrada fuerte de un jugador importante es poco predecible.
3. Sustitutos: Los supermercados y minimercados son una alternativa para algunos de los productos que se venden dentro de una ferretería (iluminaria, por ejemplo). Junto con las compras semanales, muchos posibles clientes de ferreterías deciden abastecerse de estos insumos dentro de estos espacios. Asimismo, los grandes centros como Easy o Sodimac son una alternativa para algunos negocios industriales y también para algunos clientes finales. Estos espacios los considero sustitutos, ya que la competencia directa serían las ferreterías urbanas existentes y potenciales, ya que un cliente no suele ir a esos grandes centros para abastecerse de compras pequeñas. La proximidad y los tiempos de compra son un parámetro importante para determinar bien el tipo de cliente y necesidad que se está satisfaciendo, tal como lo indica la encuesta realizada.
4. Clientes: Esta nueva empresa va a tener dos clientes bien diferentes. Por un lado, las distintas franquicias. Será responsabilidad de la empresa desarrollar este cliente, que una vez fidelizado, el poder de negociación va a ser muy favorable. Este cliente va a comprar todos los insumos que la empresa le prevea, sin posibilidad de comprar en otro lado. Todo va a estar controlado con un sistema operativo. Esto se va a lograr una vez que la franquicia tome el modelo completo de negocio de BOX. Como

anticipamos, en una primera etapa, BOX va a ser un proveedor que ofrezca toda la gama de las más de 100 marcas que comercializa una ferretería. Por otro lado, los consumidores finales son un cliente totalmente distinto que debe ser desarrollado por la empresa en su conjunto. Con la competencia existente, el poder que pueda llegar tener la empresa sobre los clientes va a depender de la experiencia que le ofrezca, en cuanto a precio, calidad, proximidad y disponibilidad de los productos. Sin embargo, estos clientes no van a poder negociar el precio, pero si tienen la posibilidad de elegir comprar o no. Por lo que su poder de negociación va a estar definida por la decisión sobre la oferta disponible, pero no por una modificación de los precios de lista, tal como sucede en la gran mayoría de supermercados, almacenes, kioscos.

5. Proveedores: El poder frente al proveedor se irá incrementando a medida que la cadena vaya expandiéndose. Van a existir proveedores locales de productos y servicios, como también proveedores internacionales. El poder va a orientarse hacia una mejora en precios, en exigencia de calidad y en plazos de pago, y dependiendo de las mejores condiciones, se elegirá a cada uno de los proveedores correspondientes. Actualmente, tal como lo presentamos, las ferreterías necesitan llegar a contar con un número estimado de 5.000 artículos para llegar a un stock suficientemente variado. Debido a la gran variedad de artículos, ellos concentran sus ventas en distintas distribuidoras nacionales que comercializan más de 100 marcas internacionales. Desarrollar los distintos proveedores del exterior, para que puedan sumarse a esta iniciativa que propone BOX, va a requerir de mucho trabajo, pero es una de las patas clave de éxito del proyecto a largo plazo.

INSTRUMENTO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO - FODA

Habiendo definido los entornos macro y micro que rodean al proyecto de BOX, paso a definir los drivers que ofrecen oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Al momento de hacer este análisis resulta clave definir qué drivers

son internos, como para definir las fortalezas y las debilidades, como qué drivers corresponden al mercado, como para identificar las amenazas y oportunidades.

- Drivers externos:

1. Clientes: Hay más de 20mil ferreterías en el país que pueden adherirse a este nuevo proyecto. Además, el consumo en ferreterías le dio lugar a dos nuevos segmentos. Por un lado, el de las mujeres. Por otro, todas aquellas personas que quieran mejorar instalaciones del hogar por sus propios medios gracias a los avances tecnológicos. OPORTUNIDAD
2. Competidores: Sólo el 20% de las ferreterías cuentan con un sistema operativo que, además, es deficiente. Todas las ferreterías que no se integren son competencia directa y, a menos que salga alguna otra cadena, no van a contar con esta plataforma integrada. Asimismo, la actualidad presenta muchos puntos de mejora y una competencia sumamente atomizada. OPORTUNIDAD
3. Tecnología disponible: Las herramientas manuales modernas y la disponibilidad de tutoriales al alcance de cualquier teléfono celular permite un uso más sencillo de los insumos que se venden en las ferreterías. OPORTUNIDAD.
4. Económico: Como se presentó en el análisis PESTLE, Argentina va a estar enfrentando períodos recesivos en el 2019. En un país complicado, todo proyecto nuevo y de escala es más complejo llevarlo adelante. AMENAZA.
5. Político: Ante los vaivenes del gobierno de Macri, hay mucha incertidumbre de lo que pudiera llegar a pasar en las próximas elecciones. AMENAZA.

- Drivers internos:

1. Producto Innovador: BOX es un modelo probado en distintos países, pero no está implementado en Argentina. Existen grupos de compra organizados, pero nada cercano a esto en el rubro ferretero. Es un proyecto que atiende distintas necesidades que genera sinergias de

gestión con calidad de experiencia de compra de clientes finales.

FORTALEZA

2. Integración tecnológica: Actualmente, según afirma Daniel Salomón, únicamente cerca del 20% de las ferreterías del país cuenta con un sistema operativo de control de stock, y la mayoría no lo usa o es deficiente para toma de decisiones. BOX propone un sistema que integra el control de stock, con la logística y las estimaciones de demanda. FORTALEZA
3. Precio: Con un canal de venta desarrollado, BOX propone tener ahorros de compras para las ferreterías de un 10% respecto a los valores actuales. De esta forma, los clientes finales logran acceder a precios más competitivos en las ferreterías de la cadena. FORTALEZA
4. Experiencia: BOX, al ser un proyecto nuevo, no cuenta con profesionales propios que tengan una trayectoria en el rubro ferretero. Será necesario generar alianzas estratégicas, como también contratar gente capacitada. DEBILIDAD
5. Marca: El proyecto no cuenta con una marca reconocida, ya que es un proyecto nuevo. DEBILIDAD
6. Financiamiento: A la hora de lanzar el financiamiento, ninguno de los participantes del equipo emprendedor cuenta con la suma del dinero necesaria para ponerlo en marcha. Sin embargo, cuentan con una red de contactos muy amplia sobre las que pueden apalancarse, sin necesidad de recurrir a préstamos bancarios con tasas más caras. Asimismo, los requerimientos de financiación para el lanzamiento del proyecto no son muy grandes, debido a que no hay que comprar muchos activos fijos. FORTALEZA
7. Instalaciones tecnológicas: BOX tendrá que invertir en un sistema novedoso, con un desarrollador del cual tiene buenas referencias, pero que no conoce. Además, como toda novedad, está sujeta a riesgos inesperados, que a la hora del diseño no son contemplados. DEBILIDAD

8. Fuerza de venta: Necesariamente, este equipo va a tener que estar integrado por gente del rubro, conocida y con buenos contactos con grandes jugadores. BOX, al arrancar de cero, va a tener un desafío muy importante por su falta de contactos clave. DEBILIDAD.

Conclusiones: Notamos entonces que el proyecto es innovador en Argentina, sin competidores directos actuales. Además, es un modelo probado con éxito en otros países de Europa y América latina. Estas son oportunidades que, potenciadas con un trabajo integral, pueden transformarse en grandes fortalezas de BOX, generando barreras de entrada altas. Eso requiere de un trabajo del área de ventas de mucha penetración en poco tiempo, un sistema operativo en el depósito central eficiente y negociaciones favorables con proveedores internacionales. Sin embargo, las amenazas económicas y políticas del país y de la región pueden afectar el desempeño, por lo que hay que estar alerta por si hace falta desarrollar proveedores locales. Lo cierto es que mientras mayor sea la cadena, mejores van a ser las posibilidades de negociación de BOX con proveedores locales y con el gobierno de turno.

- **Análisis de mercado objetivo**

Como se mencionó anteriormente, hay una variedad muy interesante entre los consumidores finales de las ferreterías. Hoy en día, la variedad de motivos por la que una persona puede ir a una ferretería evolucionó mucho, dándole espacio a perfiles de personas que tradicionalmente no visitaban estos locales. Sólo como una pauta, la tendencia que se viene manifestando en el mercado llegó a marcar un 40% de consumidoras femeninas para mediados del 2017 en Argentina, cuando históricamente era un espacio prácticamente monopolizado por un público masculino.¹⁴

Con estos cambios, Caffypsa sostiene que hay un mercado de \$AR4.800 millones en el sector, integrando fabricantes, distribuidores, importadores y comerciantes. A consumidor final, se estima en promedio que por cada empleado de ferretería se factura USD8.750 por mes (TC \$40).¹⁵ Según lo hablado con Daniel Salomón en una de las entrevistas, me comentó que este número publicado es para ferreterías que comercializan 5.000 artículos distintos y tienen como mínimo dos personas atendiendo, pero no todas llegan a estos niveles por temas de estructura y financiamiento. Además, es importante aclarar que se necesita para estos niveles de stock una tercera persona empleada para tareas de back office que no está contemplada en el promedio de la facturación mensual de la ferretería.¹⁶ BOX intenta integrar los distintos eslabones de la cadena de comercialización. Puntualmente, en el país hay cerca de 20.000 puntos de venta según Cafara.¹⁷

Con estos números, entendemos que una ferretería con ese nivel de artículos disponibles tiene una facturación anual aproximada de UDS210.000, a la que le aplica un margen bruto del 60% en promedio. Es decir, que UDS131.250 es Costo

¹⁴ <https://www.eldia.com/nota/2017-7-31-3-45-55-las-ferreterias-se-reinventan-con-nuevos-productos-por-las-compras-femeninas-informacion-general>

¹⁵ <https://www.apertura.com/emprendedores/La-comunidad-de-PyMEs-ferreteras-que-desafia-los-limites-del-mercado-20170927-0001.html>

¹⁶ Entrevista con Daniel Salomon, Fundador y CEO de www.comprandoengrupo.net

¹⁷ <https://www.lanacion.com.ar/1607044-el-negocio-ferretero-suma-participantes-y-pesos>

de Mercadería Vendida, y el saldo será para cubrir sueldos, servicios, alquiler y costos varios. Atacar los márgenes de los distribuidores, para luego negociar con los importadores, va a permitir mejorar los precios. Para ello, es necesario que de las 20mil ferreterías que existen, haya cien que se sumen y que manejen 5.000 artículos, como mínimo. Los importadores exigen mínimos de compra muy elevados para los comercios. Por eso mismo, existen las distribuidoras que alcanzan esos niveles y después cobran por la distribución a los minoristas. A su vez, las distribuidoras ofrecen distintos descuentos por volúmenes de venta. Es por eso que existen actualmente revendedores, que en vez de comprar con un mark up de un 40% llegan a comprar con un 35%, porque manejan la compra de 10 a 15 ferreterías.¹⁸

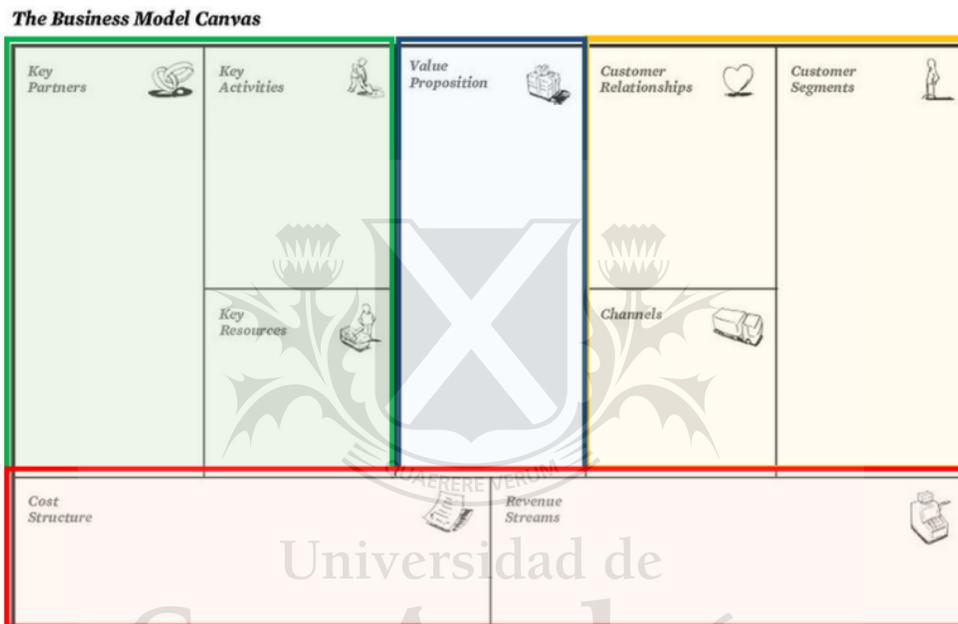
Por último, un inventario de 5.000 artículos tiene un costo de USD38.951,92. Con todos estos datos, vemos además que una ferretería rota su inventario de 5.000 artículos 3,37 veces al año, haciendo compras mensuales promedio de UDS10.937,50.

Lograr tener la cadena afianzada, potenciando las ventas de cada comercio, para conseguir bajar los costos de las distribuidoras locales será el primer objetivo de BOX. Es ahí, cuando recién empiezan los objetivos a largo plazo.

¹⁸ <http://www.cavallferr.com.ar/>

- **Propuesta de valor, el modelo de negocio y la ventaja competitiva**

Entendiendo al modelo de negocio como “una lógica que conecta cómo creo valor para el consumidor y cómo capturo ese valor”¹⁹, voy a emplear el Canvas Business Model de Alexander Osterwalder para desarrollar la lógica del negocio y su propuesta de valor.



Customer Segments:

Como ya se presentó, los segmentos son dos. Por un lado, el consumidor de insumos de ferretería. Vimos que este público es muy heterogéneo, debido al amplio rango de edad, sexo, ocupación, religión, nivel educativo, clase social, etc. y que la tendencia de mercado ofrece importantes índices de crecimiento, por lo que se dijo anteriormente de la inserción de la mujer como consumidor final y los avances en la tecnología respecto a los tutoriales que hacen posibles arreglos o mejoras en instalaciones domésticas por parte de los propios usuarios, sin necesidad de recurrir a técnicos especializados que encarecerían el proceso. Los distintos puntos de venta van a estar ubicados en zonas urbanas, por lo que las

¹⁹ Paper académico: Canvas – 2018, MBA UdeSA.

personas que asistan a estos comercios van a ser aquellas que vivan o trabajen por esas zonas. En cuanto a la personalidad, la idea de contar con personal capacitado en los puntos de venta les abre el juego a personas que no saben mucho de herramientas, construcción y conocimientos técnicos. Por el otro lado, se encuentra el dueño de una ferretería. Como se dijo anteriormente, existen cerca de 20.000 puntos de venta y en las primeras dos décadas de este nuevo siglo, se vio un crecimiento en locales. La estrategia de conseguir dueños que quieran sumarse a este modelo de negocio consistirá en ver oportunidades en ferreterías existentes que puedan mejorar sus ganancias a partir de una integración y búsqueda de nuevos emprendedores/inversores que quieran gestionar su propio negocio o diversificar su riesgo.

Value Proposition:

Ofrecer stock permanente, precio diferencial y una atención ágil dentro de los comercios dedicados a la venta de insumos de ferretería es el valor que este modelo de negocio ofrece a los clientes finales, sumado a la posibilidad de hacer las compras por medio de la aplicación, con el objetivo de bajar tiempos de espera innecesarios dentro de los establecimientos. En cuanto a las franquicias, le ofrece un sistema que supervisa los insumos faltantes para su debida reposición, centralización de compras, aumento de las ventas gracias a la geolocalización y una experiencia comunitaria de todos los otros puntos que van a ayudar a ir mejorando de forma conjunta los problemas que puedan ir apareciendo en distintos comercios con retroalimentación permanente.

Channels:

Los clientes van a contar con ferreterías próximas a sus domicilios. Tal como se relevó en el campo, más del 90% entiende que la proximidad es un elemento clave a la hora de decidirse por la ferretería en donde se efectúa la compra. La idea es contar con cien puntos de venta en un plazo estimado de 3 años en Capital Federal. A su vez, van a poder completar sus pedidos de manera online como para evitar tiempos de espera en la compra, a través de una aplicación de

teléfono celular. Los locales, por su parte, van a estar recibiendo la mercadería de reposición con tiempo suficiente para llenar las góndolas y/o mostradores existentes. En cuanto a los canales de comunicación, habrá campañas en redes sociales y google, y participación en los eventos anuales comerciales que realicen las distintas cámaras de la industria y las grandes empresas. A su vez, se evaluará la posibilidad de publicar en distintas revistas del rubro.

Customer Relationships:

Para romper con el modelo histórico, hace falta generar una relación totalmente diferente. Actualmente, los dueños de las ferreterías tienen una variedad de proveedores, diferenciados por rubro. La relación con este nuevo modelo intenta estar centralizada, agilizada y, sobre todas las cosas, anticipada. A su vez, los consumidores no van a tener que esperar más para comprar insumos básicos, por lo que la agilidad y el buen trato deben a ser óptimos, debido a la identificación del tipo de compra. Contar con personal especializado y con vocación comercial es fundamental, también. Es por eso, que la relación comercial es innovador desde distintos ángulos, confiando que una atención *hecha a medida* ofrezca una fidelización de los clientes.

Revenue Streams:

Respecto a los ingresos del proyecto, cada uno de los locales va a contar con su sistema de cobranza, sumado a la nueva modalidad de compra de la aplicación BOX del celular. Los métodos de pago serán los tradicionales (efectivo y tarjeta de crédito). A su vez, podría analizarse dependiendo del insumo que estén comprando, la posibilidad de acceder a cuotas. En ferreterías se pueden encontrar distintas maquinarias de valores elevados, que requieran la posibilidad de financiamiento para los clientes para concretar la venta. Este análisis será confeccionado por cada punto de venta y dependerá del producto que esté comprando, su precio, complejidad y de la situación del país y del ferretero. En cuanto al pago de mercadería que hagan las ferreterías a BOX, estarán gestionadas bajo el sistema de cuenta corriente, controlando los pagos para darle

libertad a las franquicias para que puedan sobrellevar momentos duros, pero sin dejar que las cuentas sean muy elevadas para minimizar el riesgo de insolvencia financiera. El sistema integrado de códigos de barras va a permitir saber qué están vendiendo y a qué precio, por lo que la información va a estar disponible para saber a quiénes habrá que acompañar y a quiénes se les podrá cobrar, según corresponda. Esto es algo que, actualmente, las ferreterías no tienen. Los fabricantes y los distribuidores e importadores no están integrados con los comerciantes, por lo que no pueden medir bien qué mercadería entregar, ni cuándo, ni como cobrar. Esto puede desequilibrar los financieros y cerrar de ferreterías.

Key Resources:

Dentro de los recursos necesarios para realizar el proyecto se encuentran los básicos para el funcionamiento normal de cualquier ferretería a cargo del dueño, como el local a la calle con espacio suficiente para contar con un inventario de 5.000 artículos, instalaciones de luz, personal capacitado, una caja y un sistema de seguridad, entre varios otros. A todos estos recursos se les suman recursos clave y diferenciales para que este nuevo proyecto tenga la dinámica necesaria para el éxito del negocio. El recurso clave para la primera etapa, va a consistir en el sistema operativo, que logre ofrecer toda la información relevante de los niveles de stock de cada una de las franquicias. A su vez, la aplicación que le permita al consumidor final realizar la compra por ese medio, y al dueño de la ferretería a preparar el pedido. En una segunda etapa, habría que invertir en un buen centro de distribución, que permita almacenar, empaquetar, etiquetar y distribuir toda la mercadería a los distintos puntos de venta.

Key Activities:

Las actividades clave de este proyecto se centran en mantener una comunicación fluida con cada uno de los puntos de venta para que tengan todos los productos necesarios, capitalizar las tendencias de los nuevos insumos estando atentos a las fluctuaciones del mercado y la dinámica y moda de compra,

tratar correctamente y asesorar a todos los clientes que visiten los locales, realizar la cobranza con todas las opciones disponibles, distribuir todos los insumos a cada ferretería de la manera más eficiente posible, y mantener el sistema operativo electrónico funcionando correctamente, vinculando la aplicación con los niveles de stock.

Key Partners:

Los partners más importantes van a ser cada uno de los ferreteros que integren la cadena. Si bien son clientes, también son partners porque son los que van a brindar toda la información para apalancar la venta entre sí. Sin su participación, este proyecto sería una catástrofe. Tiene que tener el compromiso de usar la herramienta tecnológica de manera correcta. Es por eso que tratar a los ferreteros como aliados estratégicos es clave, para que además asesoren bien a los consumidores finales, que son los que, finalmente, hacen girar la rueda. Otro partner fundamental va a ser Cavall Ferr, el distribuidor mayorista. Sus operaciones son fundamentales. Deben cumplir con las entregas semanales en todos los puntos de venta y con los niveles de stock disponibles para poder realizar las compras necesarias. En esta primera etapa, BOX no va a tener su centro de distribución, ni tampoco va a negociar con proveedores internacionales. La compra va a estar centralizada en un solo distribuidor, para lograr los descuentos óptimos. En tercer lugar, el desarrollador del sistema que integre a los locales con el centro de distribución tiene que amoldarse a las necesidades deseadas. Por último, una buena agencia de comunicación que pueda demostrar en los distintos canales (gráfica, redes sociales, layouts de los locales) una única imagen, resaltando todos los atributos de este nuevo proyecto, es sumamente importante para posicionarse dentro de un mercado atomizado. Como aclaración, me parece importante mencionar que los partners financieros (entidades financieras y aportes de capital privados) obviamente van a jugar un papel fundamental en el apalancamiento en el kick off y en el desarrollo continuo del proyecto.

Cost Structure:

La estructura de costos fijos tendrá en cuenta los sueldos del personal administrativo y fuerza comercial, los servicios mensuales asociados al correcto funcionamiento y mejora del sistema operativo, el alquiler de las oficinas en Capital Federal en espacios de co-working y sus servicios, los gastos y honorarios varios propios de toda empresa (contador, abogados, etc) y servicios profesionales de la agencia de marketing.

En cuanto a los costos variables, BOX se encargará de realizar los pedidos correspondientes de cada una de las ferreterías al distribuidor nacional, mejorando el margen actual. Como se mencionó anteriormente, las distribuidoras cargan un 40% de su precio de compra a cualquier ferretería y te entregan todo el material en la puerta del local sin costo en AMBA. Aglomerando compras, BOX va a poder lograr poderes de negociación que apuntes a bajar ese porcentaje a la mitad. El volumen, la eficiencia en la distribución y el riesgo de no pago van a ser los principales drivers de BOX a la hora de negociar ese número. La distribuidora debiera facturarle a BOX con un 20% de mark up sobre sus precios de compra, y BOX le facturaré a las ferreterías con un mark up del 8.50%. Por su parte, las ferreterías van a poder mantener o mejorar su mismo margen, ofreciendo los productos más baratos.

Por último, las inversiones principales que va a tener que hacer BOX consisten en el desarrollo del sistema que integra el control de stock de cada una de las ferreterías entre sí y con casa central. De esta forma se va a tener información cruzada muy valiosa. Además, este mismo sistema tiene que estar integrado a la aplicación celular, ya que esa aplicación se nutre de los niveles de stock y artículos disponibles de cada punto de venta. Todo este sistema, junto con la aplicación, estaría siendo desarrollado por Improve-In²⁰. Es una agencia que hace desarrollos a medida, y es lo que BOX está necesitando. Según los requerimientos de este proyecto, la agencia estipula 4 meses de desarrollo con un *developer full-time* y un interlocutor *part-time* con un costo estimado de UDS24.000. Asimismo,

²⁰ <https://www.improvein.com/>

una vez desarrollado el sistema, se va a contratar el servicio mensual para tener soporte técnico e ir mejorándolo. Esto tiene un costo mensual de UDS1.750.



Universidad de
SanAndrés

- **Go To Market – Plan de Marketing**

Es importante mencionar que el servicio que BOX va a estar ofreciendo es el de mejorar la experiencia de compra de los usuarios finales, lograda a través de una mejora en la gestión de las ferreterías urbanas. Todo el proceso, como se vino anticipando, va a estar separado en etapas anuales bien marcadas y diferentes:

Año 1

En una primera etapa, BOX va a desarrollar su sistema de control de stock. Este sistema será ofrecido de manera gratuita a cada una de las ferreterías, con el objetivo de fidelizarlos y evitando barreras de entrada. Este sistema tiene la intención de ser gratuito porque es *core* para el negocio, ya que maneja la información más importante de todas: qué niveles de inventario se utiliza por punto de venta. Para este entonces, la unidad de ventas de BOX se centrará en capital federal, e irá a visitar distintas ferreterías urbanas para reunirse con los dueños. Mostrarles esta innovadora herramienta de gestión, que está hecha medida, que tiene soporte técnico y que administra una parte crucial del negocio, y que además el costo está en manos de BOX. Esta herramienta va a tener éxito si les mejora la gestión, los márgenes del negocio y el nivel de ventas. Hoy en día, hacer un pedido a una distribuidora local es realmente tedioso. Son planillas de Excel con más de 6mil productos que hay que ir cargando uno por uno, con las cantidades correspondientes. Las posibilidades de confusión u olvido son muy grandes, además de la cantidad de tiempo que lleva realizarlas. Esta herramienta tirará reportes diarios, alertas de quiebre de stock y pedidos automáticos, que simplemente habrá que confirmar o modificar, aceptando sugerencias.

La metodología implementada para el comienzo y expansión de BOX tiene que estar orientada a la complejidad que implica un negocio *BTB*. Tal como indica la bibliografía, *El marketing B2B o marketing Business to business (de empresa a empresa) se enfoca en ayudar a empresas que venden a otras empresas a dar a conocer sus productos y servicios, atraer más clientes y finalmente vender más.*²¹

²¹ <https://leticiadelcorral.com/marketing-b2b-que-es-estrategias/>

Asimismo, hay que contemplar que para este tipo de negocios, el camino que se propone tiene etapas. El primer paso, es posicionarse, entendiendo a posicionamiento estratégico como la acción que se hace para que una empresa confíe en vos. Para que una empresa confíe en el negocio B2B existen dos formas, prioritariamente. Por un lado, ser el mejor, ser el líder del mercado. Por el otro, ser un especialista.²² Lógicamente, BOX no va a poder posicionarse como el líder en esta primera etapa, ya que es un proyecto nuevo. Debe atacar ese posicionamiento con fuerza de venta directa, centrada en el cliente y con altos niveles de especialización.

A medida que uno se posiciona, Leticia del Corral²³ explica que hay que modernizarse. Claramente, BOX está yendo hacia ese camino. La oportunidad de negocio surge a partir de problemas de modernización y especialización que tienen hoy los dueños de las ferreterías para llevar su gestión. Vale aclarar, que este sistema va a ir desarrollándose y mejorándose a lo largo del tiempo. Sin embargo, el posicionamiento estratégico y la modernización, requieren de una relación mucho más directa con el cliente. Para ello, se necesita saber bien todo el proceso que actualmente tienen tus clientes. El relevamiento BOX lo debe hacer en cada una de las visitas para saber de qué manera impacta este nuevo sistema en la realidad de los clientes. Hablamos de ser un sistema centrado y especializado en los clientes, y es por eso que es muy importante el relevamiento. De esta forma, la mejora continua del sistema va a ser la herramienta eje para la fidelización, a través de un diálogo y un vínculo cercano con cada punto de venta. Para esta primera etapa consiste en venta directa por parte de los vendedores, con visitas programadas y objetivos de expansión agresiva estipulados previamente. La idea sería contar con 20 puntos de venta integrados al cabo del primer año.

²² <https://www.youtube.com/watch?v=9uDjHw9CjQ4>

²³ Leticia del Corral, CONSULTORA ESTRATÉGICA ESPECIALIZADA EN MARKETING DIGITAL PARA EMPRESAS QUE VENDEN A EMPRESAS

Adicionalmente, el primer año también va a ser un año de aprendizaje y diseño de la aplicación BOX para teléfonos celulares orientada a consumidores finales. El lanzamiento, sin embargo, será recién una vez alcanzado un nivel de más de 5 puntos de venta en capital federal. Este producto consiste en una aplicación que permita realizar las compras con mayor velocidad, evitando colas innecesarias y con la posibilidad de efectuar el pago en la misma plataforma. Además de ganar en agilidad, la aplicación va a ofrecer la posibilidad de elegir la ferretería más cercana que tenga en stock lo que se quiera comprar. Como vimos, el atributo de compra de proximidad es fundamental para todo consumidor de ferreterías, pero visitar una ferretería que no tenga el producto particular que uno quiere comprar es aún peor. Es por eso que esta aplicación reúne varios atributos de compra: proximidad, disponibilidad de stock, velocidad de compra y posibilidad de efectuar el pago, además de ofrecerle a las ferreterías un nuevo canal de ventas. Tener un mínimo de 5 ferreterías es importante ya que sin una distribución que asegure ciertos niveles de proximidad, la aplicación pasaría a ser un fracaso. Para el lanzamiento, una vez llegado al nivel mínimo de ferreterías, el canal de promoción será el de las redes sociales, con segmentaciones específicas del rubro, geolocalizadas en la zona de influencia y con seguimientos mensuales por parte de una agencia de marketing digital. El desarrollo y monitoreo de estas plataformas en redes sociales podría estar a cargo de Double Haul – Digital Solutions, con costos fijos mensuales de USD350, y un variable de USD20 por ferretería. Se elegiría a esta agencia, ya que actualmente trabajo con ellos y los resultados han sido muy buenos, además de formar una excelente relación.

Año 2

En esta segunda etapa, BOX seguirá expandiéndose a través de venta directa, pero con unidades de venta divididas por barrios de CABA. El objetivo, para este segundo año, será alcanzar volúmenes de ferreterías integradas de 50, repartidas por las distintas zonas. Como se dijo en referencia al año 1, al ser un producto B-2-B, la estrategia de marketing tiene que contemplar esta complejidad para tener éxito. Ampliar la fuerza de ventas, para lograr relaciones sólidas y a largo plazo va

a ser esencial. El sistema de control, asimismo, irá mejorando funcionalidades que no resultaron exitosas en una primera etapa, y además agregando nuevas opciones. Es importante mencionar que para que mejore la herramienta, es crucial que todos aquellos puntos de venta concretados en ese primer año, sigan en diálogo con los ejecutivos de venta. Cultivar las relaciones en este tipo de negocios puede ser hasta más importante que simplemente satisfacer una necesidad, tal como hemos visto en Marketing Estratégico. De todas formas, participar en revistas de la industria y espacios publicitarios de catálogos de importadoras será un nuevo canal de promoción que se adoptará en este segundo año. Es una modalidad que históricamente se viene usando, y las novedades que aparecen son vistas por los dueños de las ferreterías. Esto puede potenciar aún más la presencia y eficiencia de la fuerza de ventas. Revistas como Ferreteros²⁴, serán el target. Los espacios publicitarios tienen un costo mensual de a partir de UDS50, y albergan novedades de la industria, espacios publicitarios y notas de interés, entre otras cosas. BOX publicitará 6 veces por año. Además, esta revista es propiedad de la Cámara de Ferreterías y Afines de la República Argentina. Empezar a formar relaciones formales con CAFARA puede habilitarle a BOX llegar a lugares complejos de manera más directa: proveedores nacionales, internacionales, gobierno, etc.



Por otra parte, la aplicación en esta segunda etapa irá promocionándose a medida que cada uno de los barrios tenga una nueva ferretería asociada. Siendo que existen 48 barrios en CABA, se pretende que haya un crecimiento que involucre casi todas las zonas. Del mismo modo que en el primer año, a medida

²⁴ <http://revistaferreteros.com.ar/>

que se vayan involucrando las ferreterías, las redes sociales harán sus notificaciones segmentadas por zonas. La geolocalización que ofrecen las redes sociales y Google Ads permite que esto sea prácticamente automático.

A nivel producto, al igual que el sistema de control de stock, la aplicación se irá mejorando, con retroalimentación del campo y nuevas ideas.

Año 3

El objetivo, como se anticipó, es cumplir con una penetración en tres años de cien puntos de venta. Esto significa que en este último año deben integrarse 50 puntos de venta más, en caso de que los primeros dos años se hayan alcanzado los objetivos planteados. Sino, será tiempo de ajustar para poder lograr el objetivo principal de expansión. La metodología será la misma. Creemos que los casos de éxito de ferreterías cercanas de las nuevas son una palanca para la venta. Poner en evidencia que una ferretería con el sistema de BOX tiene mejores márgenes, mayor agilidad de gestión, incrementos en venta por stock disponible y por el desarrollo de un nuevo canal, y acceso a una mayor variedad de productos es un anzuelo más potente que vender una idea. Habiendo logrado el objetivo, BOX va a tener un stand en ExpoFerretera, para potenciar y consolidar su crecimiento. Este espacio tiene un costo de USD1.125 por el transcurso de los 4 días, y consta en lo siguiente:

ExpoFerretera es el centro de negocios del sector ferretero para toda Sudamérica. Actualmente es la única exposición en su especialidad en la Argentina ya que engloba todo el mercado de la fabricación de productos para la construcción y maquinarias de uso domiciliario o industrial: desde pinceles hasta productos químicos, tornillos y herramientas hidráulicas.

Durante cuatro días presenta las últimas novedades en máquinas, herramientas y equipos; ferretería general; elementos de fijación, bulones y tornillos; materiales para la construcción; sanitarios y gas; pinturas, adhesivos, selladores y químicos; electricidad; seguridad; cerraduras y herrajes; lubricación; jardinería; servicios y aplicaciones para el hogar.

Es una cita imprescindible para los ferreteros, profesionales y empresarios ya que proporciona un panorama general de la situación del mercado, expone las últimas técnicas y ofrece una gama de actividades académicas para la actualización.

La Exposición Internacional de Artículos para Ferreterías, Sanitarios, Pinturerías y Materiales de Construcción está organizada en conjunto por Messe Frankfurt Argentina y la Cámara Argentina de Ferreterías y Afines de la República Argentina (CAFARA).²⁵

Además, hará un concurso donde se citarán a las mejores 5 ferreterías, medidas por facturación, cumplimiento de pagos y exposición, para llevarlas a España con el fin de que conozcan las instalaciones de Cadena88²⁶ y sus sucursales. El objetivo principal es acompañar a las ferreterías a que cambien el lay out y adopten el nombre de la marca BOX. El espacio dentro de la ferretería debe estar orientado a ser más ameno, con mejor iluminación, oferta de productos en góndolas y con una caja especializada para la cobranza. La expansión de la cadena BOX será el siguiente paso para los próximos años. En los primeros tres años, se deben construir relaciones duraderas y probar el modelo de negocio para así poder apostar en un cuarto año a una inversión de un centro de distribución propio. Habiendo adquirido ese centro de distribución, BOX se lanzará a ser un jugador importante dentro de los importadores del país, especializándose primero en un rubro, para después ir integrando el resto.

Marketing Mix

El marketing mix es una herramienta académica que incluye cuatro esferas de un negocio: Producto, Promoción, Plaza y Precio. Con el plan de lanzamiento de los primeros tres años aclarado, vale aclarar cada uno de estos puntos aplicados a BOX.

²⁵ <https://expoferretera.ar.messefrankfurt.com/buenosaires/es/visitantes/bienvenidos.html?nc>

²⁶ <http://ferreterias.cadena88.com/tiendas>

Producto

BOX, en estos primeros años, ofrecerá un sistema de control que potencie las ventas, mejorando los márgenes, ampliando la variedad de productos y acercándose a los clientes de las ferreterías. Como se ha comentado, solamente el 20% de las ferreterías manejan sistemas operativos y la mayoría de ellos resultan ineficientes, generando más costos que beneficios. BOX propone pasar de un *producto genérico* como lo son los sistemas empaquetados que hay hoy en día y se venden por mercadolibre.com, a ofrecer un *producto esperado* que cumpla con los requerimientos básicos que un ferretero le exige a estos sistemas. De esta forma, y con el desarrollo continuo y hecho a medida, BOX consolidará su éxito con un *producto aumentado*, que proponga mejoras en las compras, anuncie nuevos productos y potencie las ventas a partir de información cruzada.

En cuanto a los consumidores finales, BOX estará presente desde el primer año con mejora en los precios finales y con la aplicación que irá tomando forma y alcance de la mano de la expansión. Después de la consolidación del sistema integral y la penetración en las 100 ferreterías, BOX va a poder contar con su centro logístico propio y desarrollar ferreterías con su propia marca. A partir de ahí, la experiencia de compra de los consumidores va a ser mejor aún.

Promoción

El aspecto de Promoción se centra en la metodología y los canales por los cuales se va a comunicar la marca. Tal como se anticipó en el proceso de lanzamiento, los primeros tres años van a tener participación de venta directa, a través del equipo que visite las distintas ferreterías, junto con un manual interactivo explicativo. Al ser un negocio B2B el canal elegido es el directo. Una vez que se tenga presencia en las principales ciudades de Argentina, se harán campañas publicitarias en revistas de interés, principalmente en Ferreteros. Recién en el tercer año, se realizará la primera presencia en ExpoFerretera. Todos esos son los canales orientados al cliente B2B que BOX está apuntando.

Por otro lado, a los consumidores finales se los irá segmentando por ciudad e interés, y la herramienta principal va a ser las redes sociales. De esta forma, se harán campañas para que la gente se descargue la aplicación gratuita, donde van a poder encontrar beneficios en precios respecto a los mismos productos que no estén dentro de la cadena suministrada por BOX.

Plaza

La plaza apunta a ser principalmente tecnológica. Los pedidos van a hacerse a través del sistema de control de stock de BOX, y los consumidores finales van a poder comprar a través de una aplicación celular. Asimismo, la ubicación de cada una de las ferreterías va a resultar fundamental para la venta, ya que la proximidad es el principal atributo de compra de los consumidores. Asimismo, vale repetir que el costo que tengan por artículo las ferreterías ya incluye el costo de envío desde el depósito del distribuidor hasta el local. Cavall Ferr no cobra ningún adicional de envío para todas las ferreterías presentes en Capital Federal.

Precio

Tal como se anticipó, el precio apunta a ser menor al del mercado en su generalidad. Una ferretería que maneja un listado de 5.000 artículos diferentes donde todos los precios puedan ser más baratos que el de la competencia. Aun mejorando el mark up que hoy en día hacen las ferreterías, los precios van a ser menores porque la compra es menor. Es importante que quede claro que las ferreterías que compren a través de BOX, van a tener todos sus precios publicados según lo deseen. Pero en la misma aplicación, los consumidores van a tener los precios publicados y si no llegasen a tener precios competitivos, pudieran tener complicaciones a la hora de vender.

- **Plan Financiero**

En esta sección se presentará todo el plan financiero, tomando los datos de la industria, el contexto macro y las proyecciones que BOX espera tener para sus primeros 3 años. Tal como se presentó, el 90% de los productos de una ferretería son importados, por lo que las fluctuaciones del tipo de cambio impactan directamente en la industria. Por eso mismo, decidí realizar todos los datos y proyecciones económicas en dólares americanos.

Contexto Macroeconómico

Es importante asumir ciertos supuestos base, sobre los cuales se puedan realizar las proyecciones. En este sentido, las proyecciones inflacionarias de Argentina y devaluatorias son fundamentales.

En cuanto a la inflación, y siguiendo con las proyecciones que propone el JP Morgan expuestas anteriormente, se estima lo siguiente:

Proyección de Inflación Argentina		
Año Inicio	Año 2020	Año 2021
26%	20%	16%

Grafico 1 – Fuente: Elaboración Propia

Por su parte, las proyecciones de tipo de cambio en estos momentos resultan muy difíciles de estimar. No hay fuentes del todo confiables, principalmente por el cambio de ritmo que tuvo el dólar en el año 2018. Para tomar un supuesto que pueda validar las proyecciones de este concepto, decidí estimar una curva menos pronunciada de cara al 2019, pero con aumentos de \$10 por año en los siguientes dos.

Proyección de Inflación Argentina		
Año Inicio	Año 2020	Año 2021
\$45	\$55	\$65

Grafico 2 – Fuente: Elaboración Propia

Requerimientos de inversión

Como ya se ha detallado, la inversión principal será la del sistema integral, que una el stock de cada una de las ferreterías con la casa central, y que esté en comunicación con la aplicación celular orientada a los consumidores finales. Además de eso, se va a necesitar capital inicial para inscribir la empresa bajo la nueva modalidad de SAS²⁷ propuesta por el gobierno de Macri, y sus correspondientes gastos operativos, administrativos y legales propios de toda puesta en marcha. Toda esta información se ve reflejada en el siguiente gráfico:

Requerimiento de inversión	
Concepto	Costo USD
Sistema integral BOX	USD 24.000,00
Creación SAS	USD 133,00
Tres Notebooks	USD 2.700,00
Gts Adm y Legales	USD 5.000,00
Total	USD 31.833,00

Grafico 3 – Fuente: Elaboración Propia

Modelo de Generación de Beneficios

Tomando la fuente de facturación mensual por empleado de \$350.000 (USD8.750 - TC \$40 – Año 2018), las ferreterías van a poder mejorar su margen del 60% al 65%, comprando 10% más barato y vendiendo, de esta forma, más barato también. Además de vender más barato, van a tener un sistema que les facilite la administración, les potencie la capacidad de stock y poder vender todo aquello que hoy pierden por falta de oferta disponible. Sin embargo, el crecimiento de cara al primer año se proyecta en sostener esta facturación, para tener un escenario conservador. De todas formas, creemos que las sinergias que puedan obtenerse a futuro, sumado a una penetración más estable y probada de la aplicación, para el segundo año se proyecta un crecimiento de un 3% y para el tercer año creemos que será de un 5%. Para pasarlo en limpio en un modelo comparativo de las ferreterías BOX contra aquellas que no se sumen, realicé un

²⁷ <https://www.argentina.gob.ar/sas>

cuadro que muestra bien las eficiencias que pueden generarse y las proyecciones en tres años.

Generación de Resultados de una Ferretería BOX - Con Crecimiento			
Año	2019	2020	2021
Inflación	26%	20%	16%
Crecimiento	0%	3%	5%
TC	\$ 45,00	\$ 55,00	\$ 65,00
Facturación Por Ferretería	\$ 225.571,50	\$ 228.114,31	\$ 235.098,12
CMV (Margen 65%)	\$ 136.710,00	\$ 138.251,10	\$ 142.483,71
Utilidad Bruta	\$ 88.861,50	\$ 89.863,21	\$ 92.614,41
Sueldos	\$ 50.400,00	\$ 49.483,64	\$ 48.570,09
Alquiler	\$ 16.800,00	\$ 16.494,55	\$ 16.190,03
Servicios (agua, luz, gas)	\$ 4.032,00	\$ 3.958,69	\$ 3.885,61
Honorarios Profesionales	\$ 6.720,00	\$ 6.597,82	\$ 6.476,01
Gastos Administrativos	\$ 1.008,00	\$ 989,67	\$ 971,40
Total Gastos	\$ 78.960,00	\$ 77.524,36	\$ 76.093,14
Utilidad Neta Antes de IIGG	\$ 9.901,50	\$ 12.338,85	\$ 16.521,27

Gráfico 4 – Fuente: Elaboración Propia. Valores en USD

Generación de Resultados de una Ferretería Tradicional - Sin Crecimiento			
Año	2019	2020	2021
Inflación	26%	20%	16%
Crecimiento	0%	0%	0%
TC	\$ 45,00	\$ 55,00	\$ 65,00
Facturación Por Ferretería	\$ 235.200,00	\$ 230.923,64	\$ 237.993,45
CMV (Margen 60%)	\$ 147.000,00	\$ 144.327,27	\$ 148.745,91
Utilidad Bruta	\$ 88.200,00	\$ 86.596,36	\$ 89.247,54
Sueldos	\$ 50.400,00	\$ 49.483,64	\$ 48.570,09
Alquiler	\$ 16.800,00	\$ 16.494,55	\$ 16.190,03
Servicios (agua, luz, gas)	\$ 4.032,00	\$ 3.958,69	\$ 3.885,61
Honorarios Profesionales	\$ 6.720,00	\$ 6.597,82	\$ 6.476,01
Gastos Administrativos	\$ 1.008,00	\$ 989,67	\$ 971,40
Total Gastos	\$ 78.960,00	\$ 77.524,36	\$ 76.093,14
Utilidad Neta Antes de IIGG	\$ 9.240,00	\$ 9.072,00	\$ 13.154,40

Gráfico 5 – Fuente: Elaboración Propia. Valores en USD

Como se ve en los cuadros, las relaciones de crecimiento de BOX pertenecen principalmente a su capacidad de venta de artículos más baratos a público, con

márgenes más altos y con stock permanente. El crecimiento es conservador, pero está en las bases de poder generar una red de ferreterías que prueben el modelo y que a partir de ahí el crecimiento sea sostenido.

Por su parte, BOX propone objetivos de 20 ferreterías para el primer año, 50 para el segundo y 100 para el tercero. Si bien el proyecto inicial tiene un proyectado de 3 años, en esta generación de resultados, vamos a tomarlo en un plazo de 5 años, suponiendo un crecimiento de 120 ferreterías para el 4to año y un total de 140 ferreterías para el cuarto año. Asimismo, todas las ferreterías que se sumen van a mantener un crecimiento del 3% sobre sus niveles de venta. Además, las tasas de inflación van a ser de 13% y 9% para los años 2022 y 2023, respectivamente. Por último, el TC seguirá creciendo hasta \$70 en el 2022 y \$75 para el 2023. Tomando estos supuestos, presento el proyectado de ventas por parte de la empresa. La facturación será el CMV de las ferreterías por la cantidad de ferreterías correspondientes a cada año.

Generación de Resultados de BOX					
Año	2019	2020	2021	2022	2023
Inflación	26%	20%	16%	13%	9%
TC	\$ 45,00	\$ 55,00	\$ 65,00	\$ 70,00	\$ 75,00
Cantidad de Ferreterías	20	50	100	120	140
Facturación BOX	\$ 2.734.200,04	\$ 6.912.554,83	\$ 14.248.370,71	\$ 18.478.956,23	\$ 19.991.541,47
CMV (Margen 8,50%)	\$ 2.520.000,04	\$ 6.371.018,28	\$ 13.132.138,90	\$ 17.031.296,07	\$ 18.425.383,85
Utilidad Bruta	\$ 214.200,00	\$ 541.536,55	\$ 1.116.231,81	\$ 1.447.660,17	\$ 1.566.157,63
Sueldos	\$ 201.600,00	\$ 296.901,82	\$ 388.560,74	\$ 509.639,04	\$ 622.167,34
Alquiler	\$ 10.080,00	\$ 9.896,73	\$ 9.714,02	\$ 10.192,78	\$ 10.369,46
Servicios (agua, luz, gas)	\$ 4.032,00	\$ 3.958,69	\$ 3.885,61	\$ 4.077,11	\$ 4.147,78
Honorarios Profesionales	\$ 6.720,00	\$ 6.597,82	\$ 6.476,01	\$ 6.795,19	\$ 6.912,97
Mantenimiento Plataforma	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00
Gastos de Ventas	\$ 2.000,00	\$ 5.000,00	\$ 35.000,00	\$ 12.000,00	\$ 14.000,00
Gastos de Marketing	\$ 750,00	\$ 1.650,00	\$ 3.775,00	\$ 4.175,00	\$ 4.575,00
Gastos Administrativos	\$ 1.500,00	\$ 3.750,00	\$ 7.500,00	\$ 9.000,00	\$ 10.500,00
Total Gastos	\$ 247.682,00	\$ 348.755,05	\$ 475.911,38	\$ 576.879,12	\$ 693.672,55
EBITDA	\$ -33.482,00	\$ 192.781,50	\$ 640.320,43	\$ 870.781,05	\$ 872.485,08

Gráfico 6 – Fuente: Elaboración Propia. Valores en USD

Para el inicio del proyecto, se estiman 4 empleados que puedan repartirse la tarea administrativa y de ventas. Y para los años siguientes, se irán sumando dos personas más por año. En cuanto a los gastos de alquiler, servicios y honorarios profesionales serán propios de una estructura correspondiente al tamaño de BOX. El mantenimiento de la plataforma, ya se mencionó y tiene un costo mensual de USD1.750 y va a ser de manera continua. En cuanto a los gastos por ventas, se

proyecta un gasto de UDS100 por ferretería afiliada, para cubrir compensaciones extraordinarias para el equipo de ventas y los gastos adicionales de la visita, sumado a la campaña del tercer año del viaje a España con las 5 mejores ferreterías. Algo parecido se asume para los gastos administrativos, de unos USD75 por ferretería.

Como podemos ver, el primer año los resultados son negativos. A esto se le suman los gastos de puesta en marcha, por lo que el requerimiento de financiación para ese primer año sería de un total de USD65.315. Si bien es una suma negativa, es un monto que los emprendedores pueden afrontar con sus contactos y con fondos propios, sin entrar en deudas bancarias. A partir del segundo año, empiezan a verse resultados positivos, sobre los cuales BOX irá armando las bases para la segunda etapa, donde deberá adquirir un depósito propio y empezar a desarrollar las ferreterías con el sistema de góndolas como lo hace Cadena 88, de España.

Análisis de Flujos de Fondos

Habiendo presentado el proyectado el EBITDA de los primeros tres años del proyecto, junto a sus requerimientos de inversión para la puesta en marcha, pasamos a realizar el análisis del flujo de fondos libres. Para este paso, hace falta completar la información con inputs relacionados a la Tasa de Impuestos del 35%, la Tasa de descuento en USD del 15% y de los requerimientos de Working Capital fijado sobre el 1% de las ventas continuo y de CAPEX a partir del segundo año con un 1% sobre las ventas y a partir del tercer año se mantiene en un 1,5%.

Flujo de Fondos Libres						
Año	Año de arranque	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	\$ -	\$ 2.734.200,04	\$ 6.912.554,83	\$ 14.248.370,71	\$ 18.478.956,23	\$ 19.991.541,47
Gastos	\$ -	\$ 2.767.682,04	\$ 6.719.773,33	\$ 13.608.050,28	\$ 17.608.175,19	\$ 19.119.056,39
EBITDA	\$ -	\$ -33.482,00	\$ 192.781,50	\$ 640.320,43	\$ 870.781,05	\$ 872.485,08
Impuesto Operativo	\$ -	\$ -	\$ 67.473,52	\$ 224.112,15	\$ 304.773,37	\$ 305.369,78
Working Capital	\$ -	\$ 27.342,00	\$ 69.125,55	\$ 142.483,71	\$ 184.789,56	\$ 199.915,41
CAPEX	\$ 31.833,00	\$ -	\$ 69.125,55	\$ 213.725,56	\$ 277.184,34	\$ 299.873,12
FFL	\$ -31.833,00	\$ -60.824,00	\$ -12.943,12	\$ 59.999,01	\$ 104.033,77	\$ 67.326,76

Grafico 7 – Fuente: Elaboración Propia. Valores en USD

Habiendo presentado el Flujo de Fondos Libres, se pueden empezar a tomar algunas consideraciones importantes que abren el panorama para enfrentar este proyecto con números estimados:

1. Valor Actual Neto (Tasa de descuento en USD 15%): \$32.952,16.-
2. PayBack: 4,43.-
3. A partir del tercer año de arrancado el proyecto, los flujos empiezan a ser positivos.
4. Las relaciones de EBITDA/VENTAS son positivas a partir del segundo año.
5. Las relaciones entre FFL/VENTAS son positivas a partir del tercer año.

A modo de complemento, se realizó una estimación del valor del negocio, tomando el modelo APV, considerando el valor residual del negocio. Para esta estimación, la información adicional que se utilizó fue la siguiente:

- Tasa Libre De Riesgo: 3,23%²⁸
- Beta Desapalancada De La Industria ASUMIDA: 1
- Prima de Riesgo de Mercado: 7,07%²⁹
- Prima de Riesgo País: 6%
- Tasa de Crecimiento a perpetuidad: 1.5%
- $K_u = R_f + B_u * PRM + PRP = 16,30\%$

Una vez presentado todo esto, también vamos a asumir un crecimiento de perpetuidad conservador de un 1%. Crecer con bases sólidas vuelve a ser el principal argumento para esta proyección, que implica mucha facturación y con márgenes que tienen que sostenerse y verificarse en el tiempo. Consideramos que poner crecimientos perpetuos en un país como Argentina muy agresivos pueden contaminar mucho la valuación de un proyecto nuevo.

Vale aclarar, que como se mencionó anteriormente, la idea es no tomar deuda en estos primeros años. No son muy elevados los requerimientos de

²⁸ Bono Americano a 10 años - <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield>

²⁹ Rendimiento S&P histórico del 10,3% menos la tasa libre de riesgo.
<https://www.cuidatudinero.com/13075150/como-calcular-la-prima-de-riesgo-de-mercado>

financiación, como para tomar deuda bancaria con tasas altas en Argentina. A continuación, entonces, se presenta el cuadro de la proyección con valor residual incluido y la valuación aplicada:

Flujo de Fondos Libres con VR						
Año	Año de arranque	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas		\$ 2.734.200,04	\$ 6.912.554,83	\$ 14.248.370,71	\$ 18.478.956,23	\$ 19.991.541,47
Gastos		\$ 2.767.682,04	\$ 6.719.773,33	\$ 13.608.050,28	\$ 17.608.175,19	\$ 19.119.056,39
EBITDA		\$ -33.482,00	\$ 192.781,50	\$ 640.320,43	\$ 870.781,05	\$ 872.485,08
Impuesto Operativo		\$ -	\$ 67.473,52	\$ 224.112,15	\$ 304.773,37	\$ 305.369,78
Working Capital		\$ 27.342,00	\$ 69.125,55	\$ 142.483,71	\$ 184.789,56	\$ 199.915,41
CAPEX	\$ 31.833,00		\$ 69.125,55	\$ 213.725,56	\$ 277.184,34	\$ 299.873,12
FFL	\$ -31.833,00	\$ -60.824,00	\$ -12.943,12	\$ 59.999,01	\$ 104.033,77	\$ 67.326,76
Valor Residual						\$ 440.044,21
FFL + VR	\$ -31.833,00	\$ -60.824,00	\$ -12.943,12	\$ 59.999,01	\$ 104.033,77	\$ 507.370,97

Gráfico 8 – Fuente: Elaboración Propia. Valores en USD

A partir de estos datos, la conclusión principal consiste en que el proyecto se estima con una valuación de **\$206.167,93** (Tasa $K_u=16,30\%$), dejando un buen panorama futuro.



- **Resumen de las Principales**

Haciendo un breve resumen de los principales aspectos del negocio, vale mencionar lo siguiente:

1. BOX ofrece un producto innovador, diseñado para aprovechar las oportunidades que presenta la industria ferretera en Argentina.
2. El desarrollo de un sistema integral permitirá mejoras en la gestión de los dueños de las ferreterías como, también, en la experiencia de cliente de los consumidores finales.
3. Los focos principales por los cuales BOX tiene sentido y proyecta un crecimiento positivo son la agilidad de la compra, el control de stock, la distribución eficiente y el apalancamiento de la tecnología para hacerlo posible.
4. BOX no tiene grandes desembolsos de capital para iniciar. En una industria atomizada y con muchas ineficiencias, la barrera de entrada para un producto innovador no son altas.
5. Crecer sobre bases sólidas es el pilar de este proyecto. Invertir en un warehouse o en la remodelación de las ferreterías no son parte de esta primera etapa. Primero hay que armar toda la red de venta y negociar los precios con el distribuidor nacional.

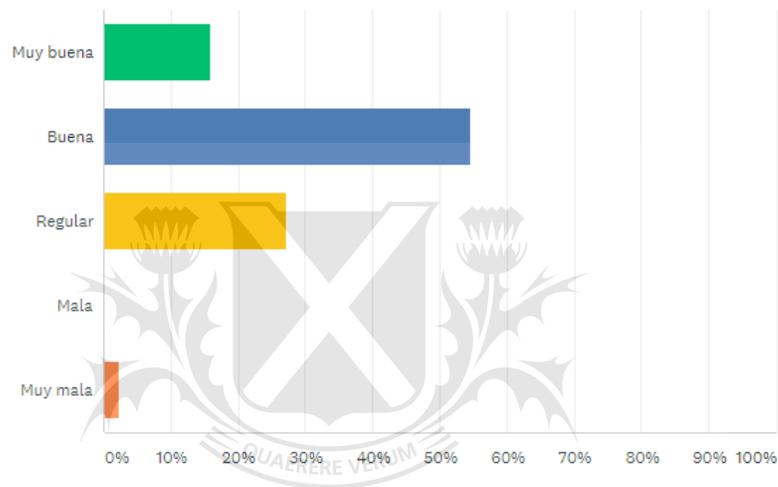
- **Anexos**

Encuesta realizada a 44 consumidores finales de Capital Federal y Provincia de Buenos Aires, de entre 24 y 66 años de edad.

Pregunta 1

¿Cuál es tu grado de satisfacción con tu ferretería actual?

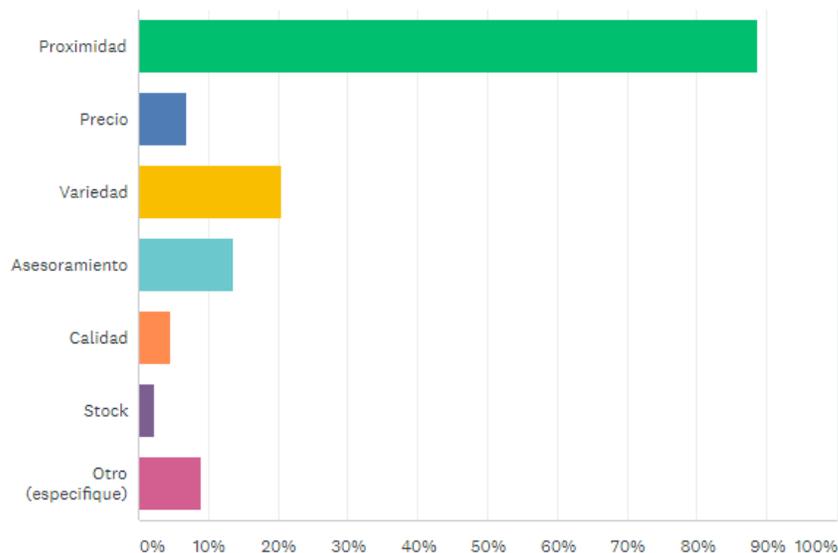
Answered: 44 Skipped: 0



Pregunta 2

¿Por qué elegís a la ferretería a la que vas?

Answered: 44 Skipped: 0



Pregunta 3

¿Qué tiene que mejorar esa ferretería?

Answered: 44 Skipped: 0

