



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

gondolear, encontrá tu compra ideal

Autor: Pablo Scoglio

DNI: 32655993

Mentor de Tesis: Leonardo Gargiulo

Buenos Aires, Noviembre de 2018



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios MBA

gondolear

gondolear, encontrá tu compra ideal

Autor: Pablo Scoglio

DNI/Pas: 32.655.993

Mentor del Trabajo de Graduación: Leonardo Gargiulo

Buenos Aires, Noviembre 2018

Resumen ejecutivo

Hoy, en la industria de consumo masivo, no existe una solución integral que nos permita hacer nuestras compras de supermercado al mejor precio y de la manera más cómoda. En Argentina el tamaño del mercado de compras de alimentos, bebidas y limpieza en internet se estima en unos 20.000 millones de pesos para el cierre de 2018, aún sin contar los usuarios con una propuesta de valor diferencial.

Gondolear es una plataforma que permite a los usuarios armar su lista de compra, comparar los precios entre los diferentes supermercados y comprar, de la manera más cómoda y ahorrando dinero. Facilitando así tanto el armado de la compra, la elección de los productos, y por sobre todas las cosas eligiendo la oferta más barata.

Hoy en día, en internet, es más sencillo encontrar el vuelo más barato para mis vacaciones, o el lavarropas más conveniente para mi departamento, que resolver mis compras cotidianas de productos de consumo masivo. Gondolear cruza los catálogos de todos los oferentes y permite resolver esta necesidad de una manera ágil y aprovechando al máximo las capacidades actuales de la tecnología para enriquecer todo el journey del usuario.

El equipo emprendedor está formado por 5 socios, diversos y especialistas cada uno en algún vertical del rubro de internet, siendo uno de los activos más importantes del proyecto. Gondolear comenzó a ser desarrollado en su etapa de ideación durante mediados del 2017 y hasta el día de hoy fue pasando por las etapas de validación, encuentros con stakeholders, desarrollo de la tecnología y plataforma y se encuentra a la espera de inversión de capital semilla de unos 138.444 USD. La TIR del proyecto asciende a 110% y en cuatro años pudiendo llegar a más de 2.500 ventas diarias con una plataforma visitada por 10 millones de sesiones de usuarios por año.

Índice

Resumen ejecutivo	1
Índice	2
Agradecimientos	4
Introducción a Gondolear	5
Presentación y evaluación de la Oportunidad de Negocio	6
Necesidad	6
Idea de negocio	7
Oportunidad de negocio	7
Cálculo de rentabilidad	10
Fit con el emprendedor	10
Innovación de Producto	11
Análisis de la industria y mercado objetivo	13
La industria	13
Contexto político, económico, social y tecnológico	13
5 Fuerzas de Porter	15
Análisis FODA	16
Cadena de valor	18
FCE (Factores clave de éxito)	19
Mercado objetivo	20
Segmento de clientes	20
Mapa de empatía	24
Propuesta de valor, el modelo de negocio y la ventaja competitiva	25
¿Por qué gondolear?	25
Ventajas competitivas	27
Los competidores	28
Canvas Business Model	30
Modelo de negocio	31
Propuesta de valor por segmento de proveedor	32
Desarrollo del producto para acompañar la adquisición de proveedores	33
gondolear como canal adicional	34
Propuesta para las marcas de consumo masivo	35
Acciones en la plataforma	36
Mailing	37
Analytics	37
Otras soluciones en el mundo	38
Go to market plan	41
Plan de Marketing	41
Introducción al mercado	41
Marketing online	42
	2

Posicionamiento online	43
Branding y Marketing offline	44
Relación con el cliente	47
Costos de Adquisición	48
Alcance	48
Campañas	48
Equipo emprendedor	50
Requerimientos de inversión, y resultados económicos financieros esperados	52
Modelo de generación de beneficios	52
Requerimientos de inversión y financiamiento	54
Plan operativo	55
Conclusiones	56
Fuentes y bibliografía	57
Anexos	58
gondolear en las tiendas	58
Lean Startup	58
Lean startup en gondolear	59
Prototipos iniciales	59
MVP (Minimun Viable Product)	61
Técnica de “Mago de Oz”	64
Iteración v2	66
Iteración v3	69
Iteración v4	71
Recolección de aprendizajes	72
El producto en Android	74
Métricas	74
El producto de backoffice	75
Prueba guerrilla	79
Campañas de Marketing	81
Ejemplo de campañas	81
Ejecutado	86
Ejemplos de propuestas para las marcas	88
Mailing	88
Cartelería	89
Acciones de posicionamiento en la aplicación	91
Contexto macro y micro económico	96
Apertura de costos	96

Agradecimientos

La realización del proyecto no hubiese sido posible sin el soporte o el apoyo de algunas personas o instituciones. Es por eso que dedico este apartado para agradecerles por su aporte, en forma de cualquiera de los objetos mencionados a continuación.

A **despegar.com** (y en especial los nombres de Diego Pizzulli y a Leandro Malandrini) empresa en la que me desarrollo como profesional y que me dio la oportunidad de sponsorarme en la postulación y en el ingreso a la maestría. Además de haber colaborado en parte con el costo del programa.

A la **Universidad San Andrés** por haber puesto a disposición sus recursos, conocimiento, staff y profesores para transmitir a todo el alumnado un conjunto de aprendizajes para que podamos tener las herramientas para desarrollar modelos de negocios sustentables. A Pedro Frías y Daniel Isolio, ambos Directores del programa en ese orden, por su apoyo permanente y la recepción de feedback constante en busca de mejoras para los alumnos.

A **Leonardo Gargiulo**, mentor en el armado de la tesis, por su acompañamiento criterioso en el pensamiento, el intercambio de conocimiento, la dinámica generada para la colaboración entre los compañeros y el seguimiento y consejos en la guía del trabajo.

A **mis compañeros de clase** con los que compartí aula y trabajos a lo largo de estos 2 años. Sin ellos nada hubiese sido posible. Por sus aportes con la participación (de los cuales aprendí mucho), y por la buena camaradería generada, lo que hizo que el esfuerzo en tiempo sea mucho más ameno clase tras clase.

Al **equipo fundador de gondolear** por el esfuerzo y el gran trabajo realizado en todo este tiempo. Pero por sobre todo por haberme permitido desarrollarlo como tesis del programa MBA.

Introducción a Gondolear

gondolear optimiza las compras de supermercados¹, comprando fácil y ahorrando dinero. Un comparador de precios y productos para darle a nuestros usuarios un único espacio donde realizar sus compras de la manera más económica, más cómoda, administrarlas y dejar de dedicarles tiempo valioso.

¿Te imaginás escaneando los códigos de barra de los productos que consumís para que se agreguen automáticamente a tu lista de compras? Y mejor aún, ¿Te imaginás una aplicación haciendo las compras por vos, al mejor precio y con el menor esfuerzo?

gondolear llega para que no tengas que pensar ni gastar más tiempo en las compras de productos de consumo masivo.

A la hora de realizar tus compras ¿Alguna vez te preguntaste si tu lista de compras mensual sería más barata en otro supermercado? Quizás los productos que adquirís habitualmente, sean especialidad de un supermercado y no lo sabías.

gondolear te dará las respuestas a esas preguntas sin mayor desgaste y en un mismo lugar.

¿Tu compra del mes pasado aumentó de valor este mes? **gondolear** te dirá cuál supermercado es tu mejor opción en precios, incluso considerando los beneficios que puedas tener con distintos medios de pago. Todo al alcance de un solo *click*.

Las recomendaciones colaborativas te dirán cuál paquete de fideos es más elegido por la gente y por qué. Podrás optimizar tu compra en calidad y precios, por productos, todo en el mismo lugar. Retirás o te entrega el supermercado en tu casa.

¿Estás comprando una marca de leche muy cara para el mercado? ¿Hay otra marca más barata y más elegida? **gondolear** te orientará fácilmente para que realices los cambios en tu lista de compras mensual.

¹ supermercado = se refiere a todo tipo de puntos de venta, hipermercados (ya digitalizados y avanzados en logística), supermercados de superficies medianas y tiendas de última milla.

Presentación y evaluación de la Oportunidad de Negocio

Necesidad

Está claro que cada vez queremos dedicarle menos tiempo a las tareas del hogar y cotidianas, como siempre lo fueron las compras de supermercado, un proceso tan necesario como tedioso.

Los grupos de supermercados siguen llevando sus estrategias de mercado al online y sus formas de entrega: delivery (logística) y retiro en tienda. Sus estrategias actuales de precios online lo demuestran. Los clientes no tendrán tiempo ni ganas de armar una lista de supermercado en 12 sitios distintos para entender donde convendrá comprar.

Hoy en Argentina, no existe una solución integral que permita a los consumidores realizar sus compras cómodamente y al mejor precio. Al menos, según un research del equipo fundador de gondolear, no existe una marca consolidada, ni aplicaciones disponibles de ningún tipo que brinden este servicio.

En el canal online directo de los hipermercados (los tipos de supermercados que cuentan con tiendas online), los consumidores cuentan con una mala experiencia de compra, y además tienen la sensación de encontrar menos productos y precios más caros que en las tiendas tradicionales.²

A diferencia de otras industrias como el turismo y la electrónica, que sí cuentan con referentes que solucionen esta problemática, como lo pueden ser despegar.com o MercadoLibre, incluso a nivel regional.

Hoy, en el canal online, es más sencillo comprar un vuelo a Japón o incluso un televisor, que hacer las compras de supermercado.

² Estudio de Comercio Electrónico 2017, Marzo 2018, Cámara Argentina de Comercio Electrónico



Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE)³, el 64% de los usuarios buscan precios y promociones a la hora de comprar online, el 54% busca comparar marcas, precios, tiendas y preguntar disponibilidad, y finalmente, el 56% buscan comparar un mismo producto o servicio entre distintos sitios.

Idea de negocio

gondolear es una solución digital (apps mobile y sitio web) para poder comparar y comprar la oferta de tu carrito de compras entre distintos supermercados, encontrando el mejor precio de la forma más fácil.

gondolear permite armar tu lista de compras, mantenerla actualizada y comprar en el lugar más conveniente, desde la palma de tu mano, mejorando la experiencia del consumidor en tres aspectos: energía, tiempo y dinero.

A partir del contexto relatado, **gondolear** -una plataforma gratuita para los usuarios- espera poder posicionarse como el lugar adonde acudirán los compradores a la hora de confiar sus compras de supermercado, transformando un problema cotidiano en una solución.

Oportunidad de negocio

Según relevamiento de la CACE, las ventas online del rubro “alimentos, bebidas y limpieza” B2C en Argentina crecieron a una tasa compuesta del 70% en los últimos 3 años en términos nominales, aumentando su participación en el global de ventas

³ Estudio de Comercio Electrónico 2017, Marzo 2018, Cámara Argentina de Comercio Electrónico

online. La escasa participación y reciente evolución, permite inferir un alto potencial de desarrollo y crecimiento para los próximos años.

Participación del rubro Alimentos, Bebidas y Limpieza en el total de las compras online

AÑO	VENTAS	Participación	Crecimiento YoY
2014	\$2.520M	6%	-
2015	\$3.591M	6%	43%
2016	\$6.858M	7%	91%
2017	\$12.090M	8%	76%

Fuente: Reporte de la CACE (Cámara argentina de comercio electrónico) de 2018. Los números en ARS contienen inflación.

Según la misma CACE también, la categoría de alimentos, bebidas y limpieza (consumo masivo) se encuentra en un estado inmaduro, con una gran oportunidad por desarrollar (muchos potenciales ecommerce). En el siguiente gráfico se puede ver claramente cómo la industria del turismo, videojuegos y la venta de electrónica y electrodomésticos por internet se encuentran mucho más desarrolladas.

Distribución de compradores actuales, potenciales y rechazadores por categoría de negocio en internet.



Fuente gráfico: Estudio de Comercio Electrónico 2017, Marzo 2018, Cámara Argentina de Comercio Electrónico

Por otro lado los precios, promociones e información del producto es lo más buscado. Ganan relevancia las opiniones de terceros.

Esta información provista por la CACE, confirma el potencial de gondolear, que viene a cubrir la necesidad existente en los consumidores en Argentina.

Qué buscan los consumidores a la hora de comprar por internet, expresado en motivo / cantidad de búsquedas totales.

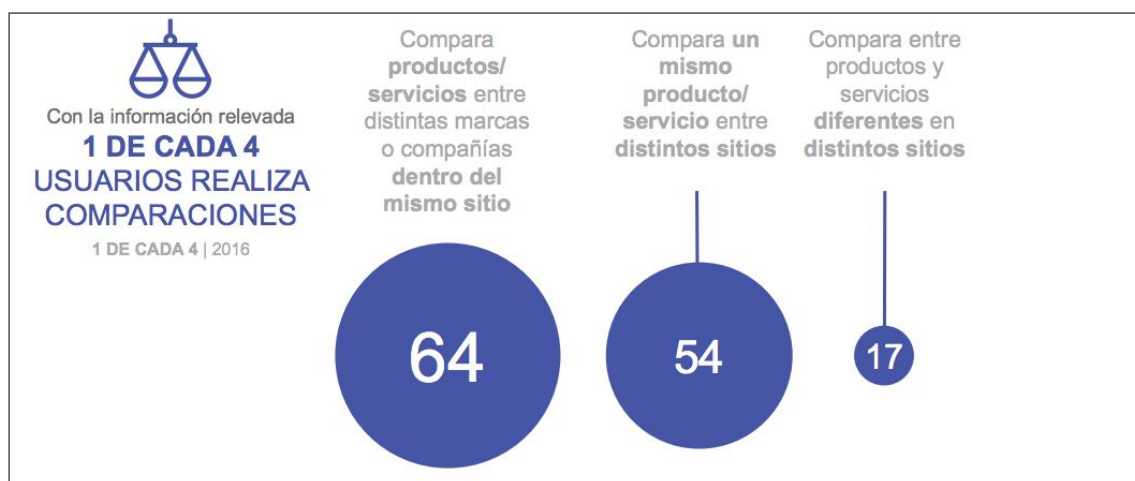


Fuente gráfico: Estudio de Comercio Electrónico 2017, Marzo 2018, Cámara Argentina de Comercio Electrónico

La comparación es una característica especial de gondolear. La propuesta de valor se basa en la necesidad de los usuarios de comparar, para poder encontrar la mejor oferta, el mejor producto y al mejor precio, ya sean compras cotidianas, regulares u ocasionales. Necesidad aún no satisfecha para el consumo masivo.

Según la CACE el 64% de las personas compara productos y servicios entre distintas marcas, el 54% de las personas comparan productos y servicios entre distintos sitios y el 17% hace las dos cosas.

Porcentaje de usuarios de internet que realizan cada tipo de comparación.



Fuente gráfico: Estudio de Comercio Electrónico 2017, Marzo 2018, Cámara Argentina de Comercio Electrónico

Cálculo de rentabilidad

Los ingresos están dados por:

- Formato de *revenue share* dado por las ventas de los diferentes supermercados que ofrezcan sus productos en gondolear.
- Espacios publicitarios para las marcas de consumo masivo. Esquema de CPC (Costo por click).

Este punto se encuentra mejor desarrollado en los apartados de [Modelo de negocio](#) y [Propuesta para las marcas](#), de este mismo documento.

Los egresos están dados por:

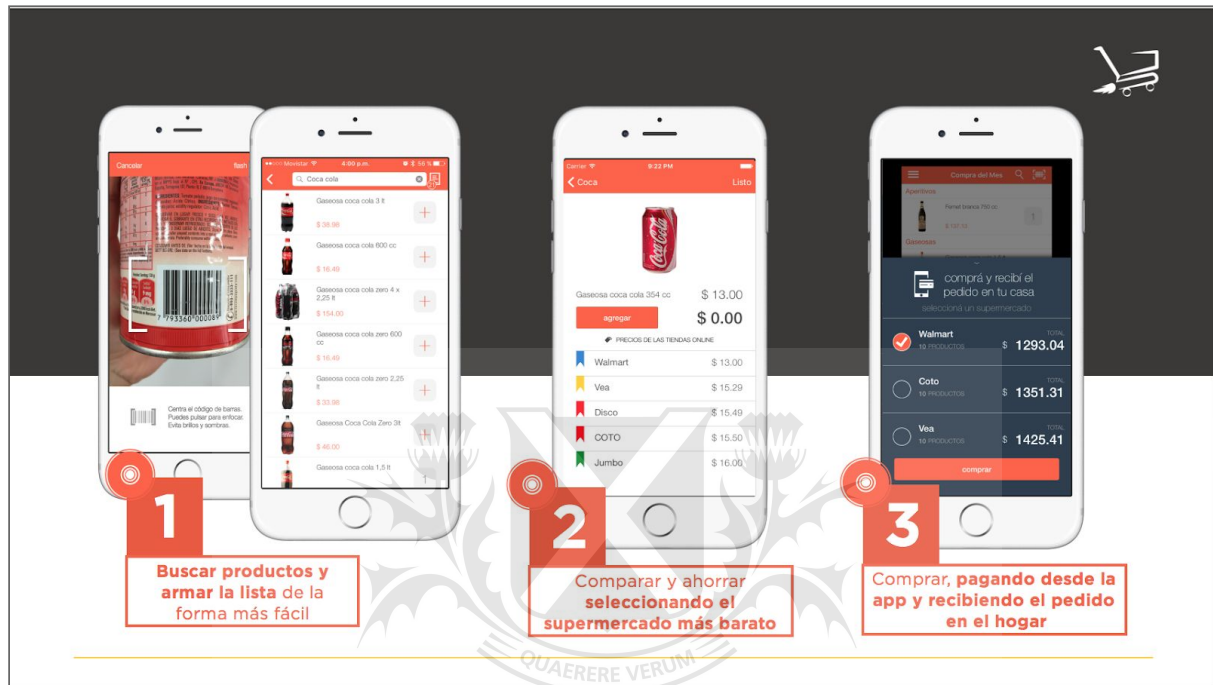
- Desarrollo de la tecnología (sueldos de developers y diseñadores o outsourcing de recursos).
- Marketing. Posicionamiento online y offline de gondolear.
- Staff comercial, administrativo y de pos venta.

Fit con el emprendedor

El equipo de gondolear cuenta con 5 socios, todos con perfiles diferentes y complementarios, con experiencia en distintos sectores de la industria digital en Argentina. Se espera mucha capacidad de ejecución, tanto de la operación, como de lo comercial, como del desarrollo de la tecnología, dentro del equipo fundador.

Innovación de Producto

Como muestra la siguiente ilustración, el producto innovador es una aplicación mobile que en 3 simples pasos permite seleccionar el supermercado más barato para realizar tu compra.



Fuente: el equipo de gondolear

El producto compara tu lista de compras entre todos los supermercados disponibles. En base a la lista de compras del consumidor ofrece el lugar más barato. Tiene en cuenta las promociones de los bancos y las tarjetas en cada punto de venta, además de tu ubicación geográfica.

El consumidor descarga la aplicación mobile desde las tiendas de aplicaciones para celulares. A través del uso de la aplicación, arma su lista de compras, desde una búsqueda tradicional a través de texto (como en cualquier aplicación conocida) o a través del scan del código de barras de un producto físico (con la cámara del dispositivo). La lista de compras se trata de un conjunto de productos, con su cantidad. Luego, la aplicación ofrece las alternativas de supermercados disponibles con el precio respectivo para la compra de toda la lista completa, mostrando obviamente (como parte de la propuesta de valor) cuál es el proveedor más barato. gondolear tiene en cuenta los programas de fidelidad de las cadenas (como Comunidad Coto por ejemplo) y los descuentos con las tarjetas de crédito del

consumidor para exponer el precio final y perfeccionar la elección. Finalmente el cliente puede comprar a través de la aplicación eligiendo entre la alternativa de recibir el pedido en el hogar o realizar el retiro en tienda.

La aplicación le envía el pedido al supermercado para que se encargue de su entrega o de la recepción del retiro en tienda (cualquiera sea el caso).

Es posible crear varias listas de compras, que quedan alojadas en la aplicación para poder ser reutilizadas, incluso entre diferentes supermercados.

gondolear democratiza la oferta, y permite a cualquier jugador ofrecer sus productos online, haciendo que el cliente tenga realmente clara su opción más económica a la hora de comprar.

Actualmente, no existe otro jugador en LATAM que realice este trabajo, teniendo cruzados los SKUs de más de 20,000 productos que se ofrecen en las tiendas online en la Argentina.

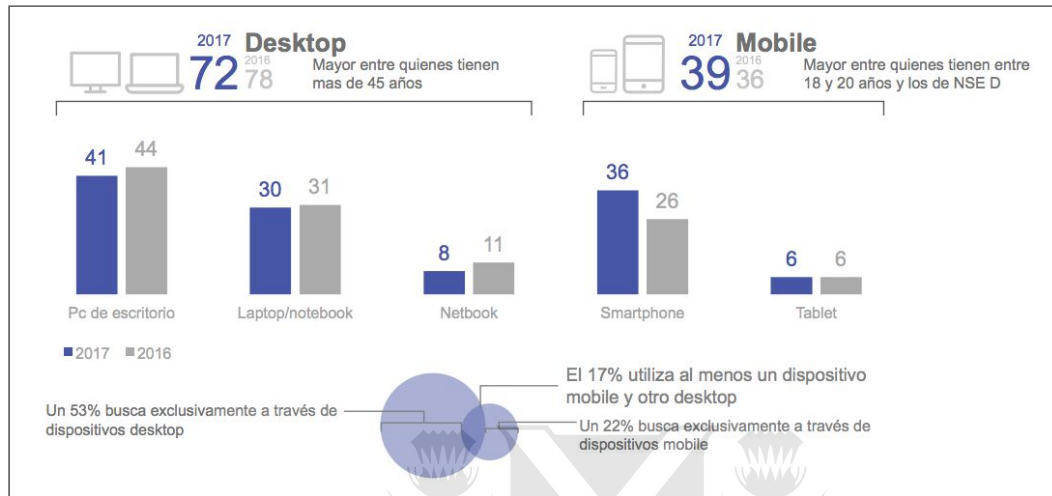
Si bien gondolear nace y se desarrolla en Argentina, el modelo es replicable a otros países de la región fácilmente. Basta sólo con incorporar el inventario de aquellos jugadores que quieran vender online.

Finalmente, gondolear cuenta actualmente con el desarrollo de plataformas mobile (siguiendo la tendencia de los usuarios de internet), pero su modelo es fácilmente escalable tanto para versiones desktop (computadoras y notebooks) con la construcción de una página web, como así cualquier plataforma que surja en el futuro, ya que la tecnología está preparada para escalar en diferentes canales de venta (como podría ser una heladera inteligente).

gondolear comenzará su operación a través de una plataforma mobile, ya que como se puede apreciar el gráfico de la CACE adjunto, hay una tendencia a la baja en el

uso de las plataformas desktop, usuarios que están migrando a las plataformas mobile.

Gráfico de tendencia de uso de plataformas Desktop vs. plataforma Mobile. Comparación 2017 vs. 2016.



Fuente gráfico: Estudio de Comercio Electrónico 2017, Marzo 2018, Cámara Argentina de Comercio Electrónico

Más allá de la decisión de comenzar con una plataforma mobile (siguiendo la tendencia de los usuarios de internet), su modelo es fácilmente escalable tanto para versiones desktop (computadoras y notebooks) con la construcción de una página web, como así cualquier plataforma que surja en el futuro, ya que la tecnología está preparada para escalar en diferentes canales de venta (como podría ser una heladera inteligente).

Análisis de la industria y mercado objetivo

La industria

Contexto político, económico, social y tecnológico

El análisis está principalmente basado en Argentina como país de lanzamiento y de validación de propuesta de valor. Intenta explicar también la manera en la que juega y se posiciona gondolear, justamente en un contexto que requiere claridad y transparencia para consumidores golpeados y en constante incertidumbre. No es menor entender a gondolear como una solución que llega para cubrir necesidades

que podrían existir en cualquier lugar del mundo, pero que se potencian en países emergentes, como la Argentina.

Contexto político: El contexto político es **cambiante e inestable**. Es probable que alternen las banderas políticas en el poder con frecuencia, aparejado con muchos cambios en las reglas de juego. Obviamente, en países emergentes como Argentina, la política siempre es un riesgo porque su inestabilidad tiene un impacto directo en las expectativas de mercado, las inversiones y el consumo, solo por nombrar algunas variables que pueden influir en el desarrollo de gondolear.

Aún así **los formadores de precios permanecen con mucho poder** y son siempre difíciles de arbitrar.

Contexto económico: El contexto económico suele intercalar fenómenos de **inflación, recesión y estanflación** permanentes que afectan al consumo. A su vez, la inestabilidad de los programas económicos y la fuerte influencia del resto del mundo en los mercados emergentes suele generar **subas y bajas en las tasas de consumo**.

Todos estos fenómenos se traducen en una volatilidad de precios que hasta resulta difícil de ser controlada por los consumidores, y aprovechada por los formadores de precios que manejan márgenes casi ridículos.

Es por esto que cualquier técnica que permita el ahorro en los gastos comunes de la población puede ser muy atractiva.

Contexto social: Argentina cuenta con una **pobreza estructural** que ronda el 30%⁴ con baja aceptación de la tecnología, fuera del sistema formal de consumo, viviendo en barrios de bajos recursos. La clase media, sin embargo, en el contexto de inestabilidad económica y política **busca sostener sus estándares de vida** en el ahorro del consumo, con la búsqueda de precios competitivos.

La distribución geográfica con áreas metropolitanas superpobladas cuenta con mucha oferta de hipermercados, supermercados y bocas de última milla en cercanía, lo que fomenta la competencia de precios.

⁴ Fuente: Informe del Observatorio de la Deuda Social de la UCA
<https://www.minutouno.com/notas/3053117-segun-la-uca-mas-del-30-los-argentinos-son-pobres>

Contexto tecnológico: Las empresas tradicionales todavía encuentran **muchas dificultades para digitalizar sus canales de venta**. Incluso, les es complejo cambiar la cultura empresarial para enfrentar los nuevos contextos y desafíos del mundo moderno.

La industria del consumo de alimentos, bebidas y limpieza es una industria atrasada con respecto a otras que lograron digitalizarse con mayor anticipación, como ser el turismo, los clasificados o los marketplace de tecnología o compra de electrodomésticos.

Según el Mapa de riesgo político de Marsh de 2018⁵, Argentina cuenta con un índice de Riesgo de 55,7, solo unos puntos por encima de 49, donde un país es considerado de Alto Riesgo. El índice se compone de Riesgo Operacional (46,6), Riesgo Político (65,8) y Riesgo Económico (56,7).

5 Fuerzas de Porter

1. Competidores: Rivalidad entre los competidores existentes

Los canales de venta directo de los supermercados suelen ser soluciones estándar y con malas experiencias de usuario. Aún así puede ser una amenaza la mejora y el crecimiento de estos canales en los jugadores grandes, que tienen palancas financieras para contratar talento y desarrollarlos. De todas maneras, la propuesta de valor no permite al consumidor comparar precios con la competencia.

2. Nuevos competidores: Amenaza de nuevos ingresos al sector

Por otro lado, es factible que sean lanzadas plataformas similares a gondolear, ya que la barrera de entrada está puesta en el desarrollo de la tecnología y los acuerdos comerciales.

3. Compradores: Poder de negociación de Compradores

⁵ Mapa de riesgo político de Marsh de 2018 Link:
<https://www.marsh.com/content/marsh/political-risk-map-d3/prm-2018.html>

El poder de negociación del comprador es bajo, si la propuesta de valor es lo suficientemente razonable. Esto es porque el comprador no encuentra otras alternativas para reemplazar la experiencia, y además no se ve afectado por un costo de servicio, con lo cual no es una fuerza que genere algún riesgo.

4. Proveedores: Poder de negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores se puede dividir entre proveedores grandes (difícil), chicos y medianos (fácil). Los proveedores grandes (los hiper y supermercados) son jugadores muy fuertes con alto poder de negociación y pueden ser un riesgo para el proyecto. Aún así puede ser seductor el hecho de diversificar sus canales de ventas en una nueva plataforma.

En cambio, los jugadores chicos (tiendas medianas localizadas y tiendas chicas de última milla) tienen poder de negociación bajo ya que sus posibilidades de contar con un canal digital de ventas es menor y su capacidad de atracción de talento para generarlos también es casi nula. Pero por sobre todas las cosas, la generación de leads a través del marketing puede resultarles poco atractivo por los altos costos, que podrían optimizar en un canal como gondolear.

5. Sustitutos: Amenaza de productos o servicios sustitutos

Las herramientas sustitutas se tratan de deliveries del formato Instacart conocido en Estados Unidos. Son empresas que ponen a disposición deliveries informales que realizan la compra por el consumidor, como ser Rappi o Mercadoni. Estas empresas se están peleando por generar una red de entrega lo suficientemente atractiva, incluso para montar otros negocios, aunque tienen limitaciones en el consumo masivo como ser la entrega de productos congelados, frescos y hasta la capacidad (en cantidad) de productos a entregar en un solo envío. En general suelen enfocarse en los antojos.

En definitiva, como conclusión del análisis de las 5 fuerzas de Porter, contamos con un escenario seductor para competir, con el desafío de armar la red de oferta en

base al catálogo de los proveedores, lo que posicionará a gondolear en el top of mind del consumo masivo, logrando que sea mucho más complejo la entrada para un segundo jugador con la misma propuesta de valor.

Análisis FODA

La siguiente tabla detalla las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas por el equipo de gondolear y que representan una visión del análisis interno y externo, clave para el planeamiento estratégico.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - El negocio ataca una problemática atemporal, que es parte de la vida cotidiana. - El proyecto tiene la intención y la posibilidad concreta de escalar en el futuro de la tecnología con el IoT, con integraciones con electrodomésticos como la heladera o muebles con la alacena inteligente. - El expertise del equipo fundador, de perfiles diversos y complementarios, de gondolear. Cuenta con mucha experiencia y variado conocimiento sobre el negocio de internet y el desarrollo de marketplaces importantes en la región. - El proyecto tiene un alto grado de avance en la validación de la propuesta de valor desarrollada con la metodología Lean Startup. - El proyecto cuenta con una administración de catálogo robusta y compleja, ya desarrollada. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existen aún metabuscadores en el mercado en la región. - El mercado de Argentina suele tener inestabilidad de su moneda, lo que hace que los precios de supermercados varíen constantemente, haciendo que la herramienta tome mayor relevancia. - Gran cantidad de gente tiene que migrar todavía a las compras online para lo cotidiano, con lo cual el mercado va a crecer. - Los supermercados están yendo a la venta online, con ofertas en sus sites especiales. A futuro la mayoría de las ventas serán por este canal. - Las cadenas menos desarrolladas no cuentan con puntos de venta online en la actualidad. - En el mercado de Argentina la gente busca descuentos con medios de pagos particulares, como las tarjetas de crédito y sin gondolear es complejo comparar el precio final.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Puede existir un costo de trabajo manual sobre mantenimiento de catálogos. - El trabajo de pos venta depende del proveedor. - La experiencia de gondolear puede verse afectadas por fallas de los supermercados. 	<ul style="list-style-type: none"> - La integración de partnerships iniciales con los supermercados puede ser compleja por el volumen inicial de usuarios con los que contamos. - Es necesario una capacidad de negociación comercial para poder

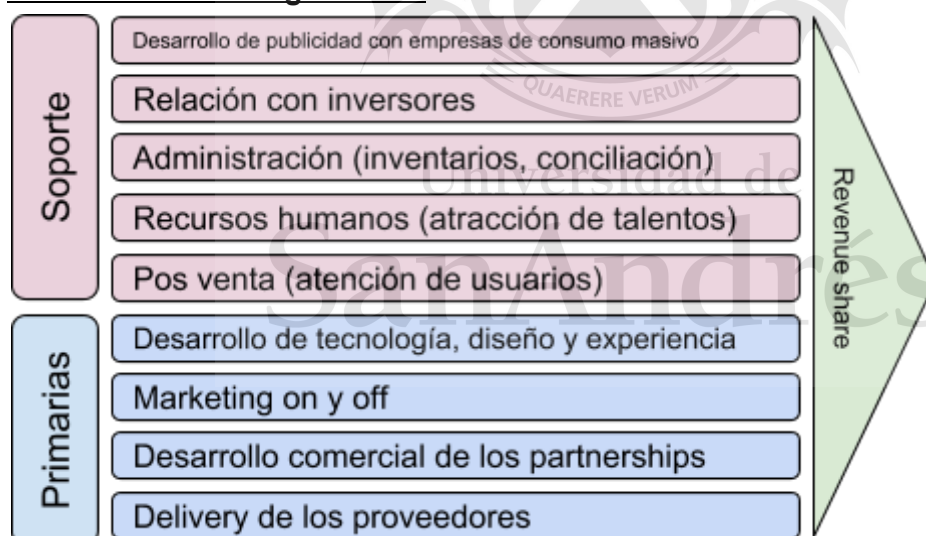
	<p>incorporar todas las facilidades y features de los sites de venta directa para no perder competitividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La barrera de entrada es baja porque la tecnología es fácil de replicar.
--	--

Lo descrito en el FODA nos lleva a pensar que, si bien hay aspectos del negocio por desarrollar, se evidencia una clara oportunidad para llevar adelante el mismo, apalancada en las fortalezas del equipo de trabajo y el conocimiento generado en este tiempo de prueba de la plataforma.

Cadena de valor

La cadena de valor expresa las actividades primarias y secundarias a desarrollar por gondolear para poder crearle valor a sus usuarios.

Cadena de valor de gondolear



Fuente: equipo de gondolear.

En la cadena de valor las actividades primarias están dadas por: (1) el desarrollo de la tecnología, diseño y experiencia de usuario, ya que gran parte de la propuesta de valor de gondolear está apalancada por el desarrollo y la diferenciación en este punto; (2) Marketing on y off, ya que la adquisición barata es la que hace rentable el modelo de negocio; (3) Desarrollo comercial de los partnerships, ya que el modelo de gondolear no es posible sin la oferta; y (4) Delivery de los proveedores, ya que

son ellos quienes terminan la experiencia tanto con el delivery como con el retiro en tienda.

Las actividades de Soporte están dadas por (A) Desarrollo de publicidad con empresas de consumo masivo, ya que existe un modelo secundario de generación de ingresos y el desarrollo de acciones de marketing en conjunto, aunque no resultan indispensables para el desarrollo de gondolear; (B) Relación con inversores, ya que el proyecto es masivo y necesita de inversión durante sus primeros años de vida; (C) Administración, ya que es necesario trabajar el inventario para mantenerlo actualizado y con consistencia con los proveedores y con los productos, además de realizar conciliaciones de ventas con los proveedores para realizar los pagos de las comisiones; (D) Recursos Humanos para la selección de talentos, ya que el desarrollo de buena tecnología, experiencia de usuario y marketing, necesitan de una buena captación de perfiles acordes con el perfil del proyecto; y (E) Pos venta, para la atención de los clientes en su etapa final del journey.

FCE (Factores clave de éxito)

Los siguientes son los factores clave de éxito. Son fundamentales para la sustentabilidad de gondolear. Como se describe, algunos ya son parte del MVP⁶ actual, y otros están en proceso de desarrollo, siendo importante su factibilidad de realización.

- **Mezcla de inventario de SKUs de los proveedores:** gondolear cuenta con un diferencial clave en el diseño de su tecnología. Tiene la capacidad de mezclar y mostrar mezclado el inventario de productos de todos sus proveedores. Esta capacidad genera la posibilidad de poder comparar precios de productos y de lista de productos. Hoy es una ventaja competitiva y ya forma parte de la tecnología del proyecto.

⁶ MVP: Minimun Viable Product. Concepto introducido en la industria digital por Eric Ries en Lean Startup. https://es.wikipedia.org/wiki/Producto_viable_m%C3%ADnimo

- **Partnership con proveedores:** Es fundamental crear una propuesta de valor considerable para crear las condiciones de un canal de venta seductor para los proveedores. Estos tendrán que integrar su inventario y realizar la entrega de productos (con delivery o retiro en tienda) generando una buena experiencia, a un costo razonable.
- **Generación de leads más baratos que los canales directos:** gondolear es un concentrador de tráfico de consumo masivo y tiene la capacidad de generar leads de marketing online más baratos que los canales de sus proveedores. Fundamentalmente se comporta como un meta buscador que optimiza por escala, recibiendo mucho tráfico orgánico por su propuesta de valor sostenida en el tiempo.
- **Integración de promociones:** La competitividad de precios contra los canales físicos y digitales directos es clave para el buen funcionamiento de gondolear. Es importante desarrollar los features de promociones con bancos (con las que ya cuentan los proveedores), promociones sobre los precios de los productos, campañas de intervención del gobierno (como Precios Cuidados y Ahora 12), y promociones por cantidad (3x2, 4x3, etc).

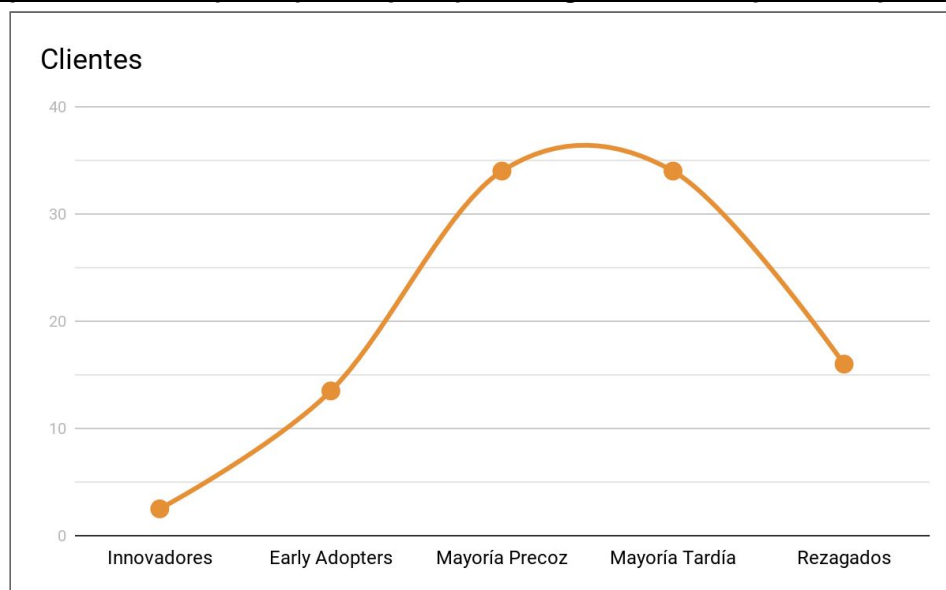
Mercado objetivo

Segmento de clientes

Para hablar de segmentos de clientes, es importante distinguirlos dentro de una curva de adopción, muy relevante al tratarse de proyectos tecnológicos, de internet y que están entrando una innovación a una industria como mucho sesgo tradicional. La forma de adopción esperada para gondolear imita la de cualquier plataforma digital recientemente lanzada al mercado, luego en etapa de crecimiento, y llegando a los early adopters con el Product Market Fit.

En esta sección describimos cuáles son, teniendo en cuenta el tipo de servicio que ofrecemos, las características de los segmentos y cómo se componen.

Gráfico representativo de participación por tipo de segmento de adopción del producto



Fuente: On Digital Marketing <https://ondigitalmarketing.com/learn/odm/foundations/5-customer-segments-technology-adoption/>

Innovadores⁷: Suelen ser personas jóvenes que adoptan cualquier tecnología nueva en el momento del lanzamiento, solo por el hecho de probar una nueva experiencia y recolectar aprendizajes. Los motiva haber probado todo. Pueden ser buenos influencers si la primera experiencia resulta buena.

Suelen ser jóvenes entre 25 y 35 años, profesionales, generalmente trabajando en industrias de vanguardia, con conocimiento tecnológico, y con un entorno de amigos que frecuentan eventos de tecnología. Están al tanto de las nuevas tendencias, nuevos modelos de negocio de nuevas startups, y suelen seguir a las empresas innovadoras de primer mundo. Viven en Buenos Aires.

Early adopters: Solteros o parejas jóvenes sin hijos entre 25 y 35 años. Acostumbrados a usar internet para cosas cotidianas en grandes centros urbanos (especialmente Buenos Aires) donde la oferta de aplicaciones y de servicios por internet suele ser amplia. Utilizan servicios de delivery cotidianamente y suelen comprar cosas, ropa y viajes por internet desde hace muchos años. Se espera que este segmento sea la palanca para el crecimiento de gondolear en su primer año de vida.

⁷ Interaction Design Foundation: <https://www.interaction-design.org/literature/article/understanding-early-adopters-and-customer-adoption-patterns>

Aún así, para definir la masa crítica de gondolear es necesario ampliar en el concepto del segmento Mayoría precoz, ya que permite el volumen deseado para que el proyecto tome la dimensión esperada.

Segmento principal de volumen (Mayoría Precoz): Clase media de las grandes ciudades de Argentina. Familias tipo y parejas. Hoy, más de 1 millón de hogares en la Argentina ya realizaron compras por internet⁸.

La definición conceptual de “hogar” señala al grupo de personas que viven bajo un mismo techo y comparten los gastos de alimentación. De esta forma, se considera también como un hogar a las personas que viven solas.⁹

Según el Censo Nacional de Argentina del año 2010, ya existían Casas de tipo A (2% del total de hogares) y Departamentos (1%) del total de hogares, que son aquellos hogares de mayores recursos económicos y menos hacinamiento, que representaban un total de 10.026.451 cantidad de hogares. Si consideramos un crecimiento poblacional del 1,5% anual¹⁰, en 2018 contamos con aproximadamente 11,2 millones de hogares en este segmento. De los cuales, como ya fue expresado anteriormente, 1 millón ya realizan compras por internet.

Geográfico:

- Argentina
- Centros urbanos, grandes y medianas ciudades.

Demográfica:

- Parejas, solos o dueños de familia.
- Entre 25 y 55 años.

⁸ Fuente Clarín:

https://www.clarin.com/economia/hogares-hace-compras-super-internet_0_H1ImGUDxM.html

⁹ Censo Nacional 2010 Argentina:

https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010_tomo1.pdf

¹⁰ Según IGN: <http://www.ign.gob.ar/NuestrasActividades/Geografia/DatosArgentina/Poblacion>

- Estatus socioeconómico: clase alta, media acomodada y clase media. Personas con acceso a internet y bancarizada.

Psicográfica:

- Intereses: Soluciones digitales para optimización de lo cotidiano.
- Estilo de vida: El segmento demográfico utiliza mucho tiempo de su vida en el trabajo o en la casa, ambos adultos de una pareja, y requieren optimizar las compras en sus tiempos libres.

Conductual

- Búsqueda del beneficio: Comparación de precios para ahorrar dinero y/o búsqueda de la comodidad (por falta de tiempo).

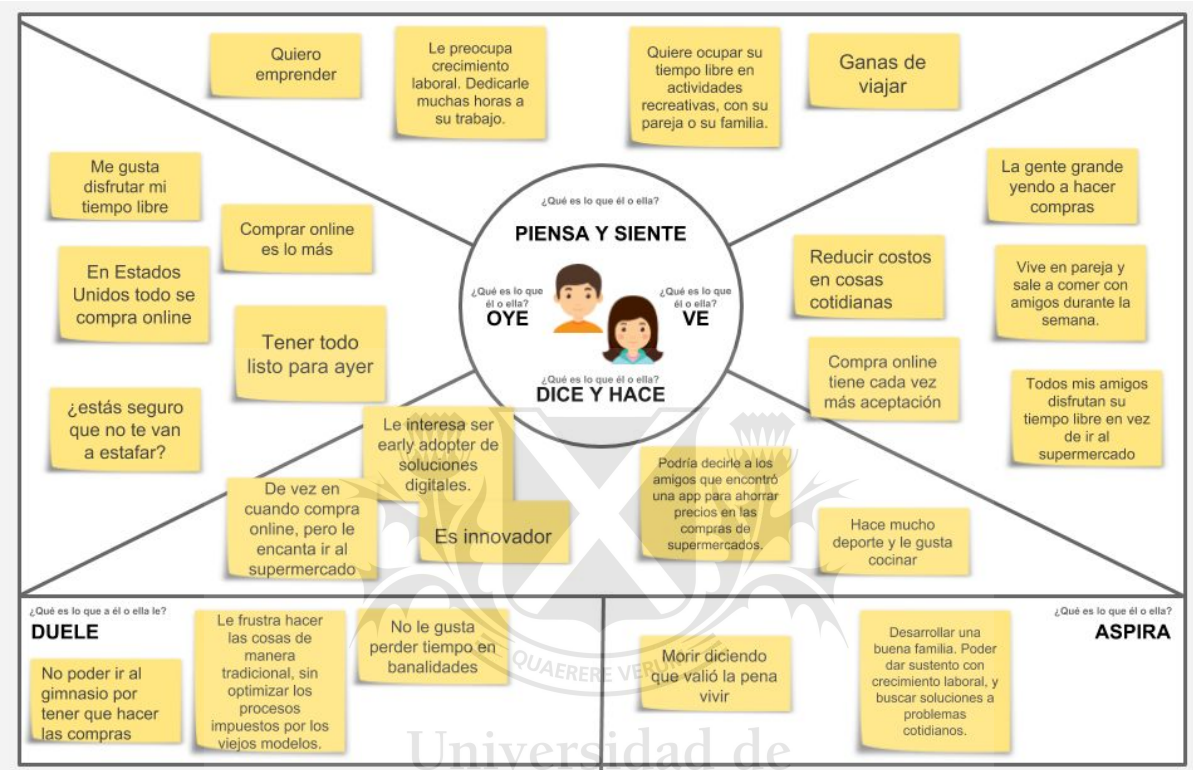
Mayoría tardía: Consideramos que se trata de un segmento parecido en la clasificación a la mayoría precoz, con la sola diferencia que aún no realizó compras por internet, y entonces es más reacio a hacerlo con gondolear. Es de esperar que puedan entrar en algunos años, a medida que logren entrar a internet. Es por eso que no los tenemos en cuenta a la hora de dimensionar el mercado, ni tampoco el crecimiento de los primeros años de vida de gondolear.

Rezagados: Son aquellos clientes que podrían llegar a gondolear en algunos años por el ascenso social, o simplemente por la llegada de la tecnología mobile y la penetración de la bancarización y las tarjetas de crédito a clases bajas. En este grupo también están las personas de tercera edad que puedan llegar a aceptar la entrada a soluciones digitales, aunque este segmento puede ser insignificativo. Es por esto que también son descartados a la hora de dimensionar el mercado objetivo de gondolear.

Mapa de empatía

El siguiente diagrama de empatía describe el perfil del cliente target del segmento principal.

Mapa de empatía de los clientes de gondolear.



Fuente del gráfico: desarrollado por el equipo de gondolear.

El diagrama plantea al segmento de clientes desde la óptica de los sentidos, los pensamientos y los sentimientos. Básicamente se trata de una representación humana de las características del usuario.

En líneas generales, y como resumen, es representado el hecho del pensamiento y sentimiento de gastar tiempo en cosas entretenidas que tengan que ver con el tiempo libre, **dejando de dedicarle tiempo a tareas aburridas y cotidianas**. A su vez, ven una oportunidad constante para que la tecnología resuelva temas de la vida cotidiana, y están dispuestos a que así sea. Es importante que se sienta bien cuando eso pasa y que si la experiencia es buena en las primeras compras, quiera contárselo a sus amigos.

Le duele tener que gastar el tiempo en compras de supermercado cuando podría estar con amigos o disfrutar de actividades de recreación.

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

gondolear es una aplicación móvil que les permite a los consumidores hacer sus compras en pocos minutos, armando listas de productos de una manera muy sencilla, comparando precios para elegir la opción más conveniente en cada ocasión, y comprando directamente desde la app para recibir el pedido en el hogar o realizar el retiro en tienda.

Representación gráfica de la propuesta de valor.



Propuesta de Valor

Una **aplicación móvil** que les permite a los consumidores hacer sus compras en **pocos minutos**, armando **listas de productos** de una manera muy sencilla, **comparando precios** para elegir la opción más conveniente en cada ocasión, y comprando **directamente desde la app para recibir el pedido en el hogar.**

¿Por qué gondolear?

- **Ahorrar dinero:** La alternativa más barata para tu compra y para tus medios de pago entre los distintos supermercados.
- **Ahorrar tiempo:** Todas las compras en un único lugar, en cualquier momento, para poder cambiar de proveedor según resulte conveniente. Para retiro en tienda, poder elegir el punto de venta más conveniente.
- **De la manera más fácil:** Armando la lista una única vez y actualizándose en cualquier momento.

Modelo de arquitectura de la plataforma gondolear.



Fuente del gráfico: elaboración del equipo de gondolear.

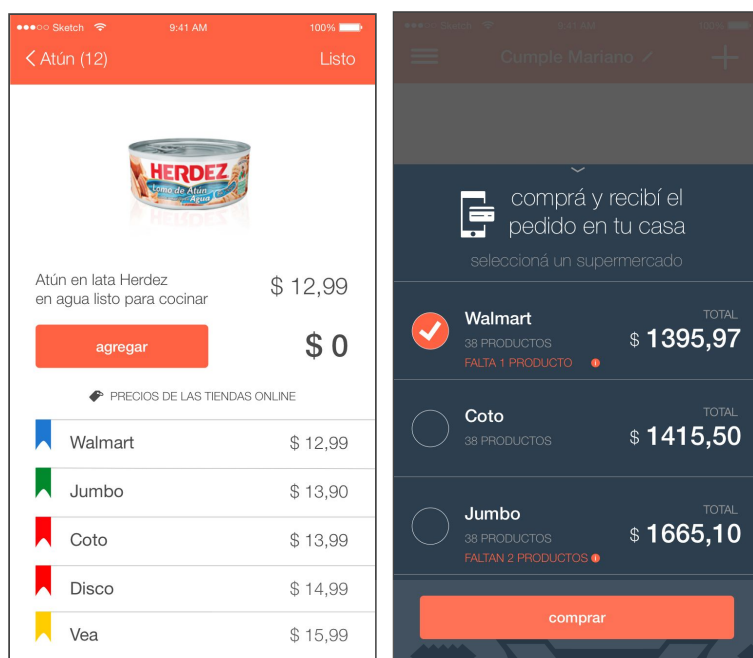
El modelo único de la arquitectura de gondolear es la base necesaria para la generación de una de las ventajas competitivas: la comparación de precios y la exposición de la oferta más barata entre proveedores.

gondolear presenta un catálogo de más de 25,000 productos (Oferta de proveedores en el gráfico) que se presentados cruzados vía SKU entre los distintos proveedores (P1, P2, P3 y P4 en el gráfico), lo que permite que cada proveedor exponga su precio para el mismo producto.

Cuando el usuario realizar el armado de su lista de compras, está abstraído de esa problemática, ya que el catálogo de gondolear tiene una sola representación de cada producto de góndola, mientras que a través del cruce en su base de datos, puede presentar en el alcance del usuario las alternativas de precios más favorables. De esta manera toda la arquitectura se presenta como fundamental para poder dar el valor necesario.

Una vez realizada la compra, existen dos alternativas de entrega (que son elegidas por el usuario): el delivery por parte del supermercado (que tiene un cargo) y el retiro gratuito en tienda.

Ejemplo de la experiencia del producto y la comparación de precios.



Fuente del gráfico: elaboración del equipo de gondolear.

Como se puede ver en las imágenes, gondolear permite conocer los precios de los productos individuales, pero por sobre todo su propuesta de valor se trata de mostrarle al usuario la compra más barata para la lista armada (con el total de sus productos).

Ventajas competitivas

Existen jugadores que digitalizan la venta digital, pero la diferenciación de gondolear pasa por:

- **Comparación de precios:** En contextos económicos cambiantes que incluyen fenómenos como la inflación, gondolear permite encontrar siempre los precios más convenientes.
- **Escalabilidad:** El modelo de negocio es fácilmente replicable para tener una mayor cobertura geográfica, al no depender de desarrollo propio en distintos lugares para la expansión, utilizando las bocas y las entregas ya existentes de los proveedores.
- **Entrega segura:** Al operar directamente con los supermercados no se experimentan riesgos, preservando la calidad de los productos (como productos congelados o que necesitan un cuidado especial).

- **Listas únicas:** Los usuarios arman el pedido en gondolear, independientemente del proveedor al que le hagan la compra luego, que puede variar, facilitando el uso, el entendimiento y la recompra.
- **Ofertas de tarjetas y bancos:** Al operar directamente con las cadenas de supermercados, en gondolear se pueden aprovechar los descuentos de las tarjetas de crédito (los descuentos que ofrecen las cadenas), el principal driver de compra en segmentos masivos. Ellas son el MoR¹¹ y esto le permite a gondolear ser competitivo en un aspecto clave del consumo.

Los competidores

Mapa de competidores digitales

				
Lanzamiento Lanz. Argentina	Agosto 2017	Junio 2015 Marzo 2018	Julio 2015 Julio 2018	Junio 2015 Enero 2018
Promesa	"¡Encontrá tu compra ideal!"	"Te llevamos lo que quieras en minutos, 24/7"	"Tus compras de supermercado a domicilio con entrega inmediata"	"Tu ciudad a domicilio"
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de logística de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin posibilidad de comparación de oferta • Límites de escalabilidad, atado a grandes ciudades • Pedidos chicos, entregas de poco volumen, foco en comida • Expuesto a inseguridad y robos al escalar fuera de CABA • Costos altos de entrega y altos riesgos legales laborales 		
Foco	Consolidador de oferta para ahorrar tiempo y dinero, armando fácil la lista y comparando	Entrega rápida de productos determinados en áreas limitadas a través de terceros (modelo crowdsourcing) orientado a antojos		

Fuente: Realizado por el equipo de gondolear.

En el mapa presentado ponemos foco en los competidores modernos, que presentan una propuesta diferente a gondolear. No atacan exactamente la misma necesidad aunque se presentan como sustitutos a la hora de resolver la comodidad de los clientes (no así el ahorro de precios).

Como demuestra el cuadro, son soluciones con foco en antojos, en pedidos pequeños, apostando a la necesidad de comodidad de enviar a alguien (un delivery pequeño) a que realice una compra de manera instantánea para no tener que salir del hogar. En general no son usados para compras de supermercados (por la

¹¹ Merchant of Record: <https://blog.bmtmicro.com/e-commerce-basics-merchant-of-record/>

limitación de volumen en la entrega) aunque sin embargo tienen mucho foco en pedido de comidas.

Por otro lado, existen también las **tiendas directas de las cadenas grandes de supermercados**, como walmart.com.ar, cotodigital3.com.ar, disco.com.ar, veadigital.com.ar y jumbo.com.ar que definitivamente atacan la compra de supermercados (al igual que gondolear) pero al tratarse de canales directos no presentan comparación de precios entre las distintas marcas, generando una de las ventajas competitivas de gondolear. Aún así, concentran el 100% de las ventas online actuales de consumo masivo por ser las únicas alternativas.

Solo como ejemplo, los sitios web de Walmart y todos los sitios de Cencosud están hechos con un software enlatado Vtex¹², que se usa para todo tipo de retail como Frávega, PlayStation, Loreal, Motorola, Nestle, y otras, lo que deja a las claras las limitaciones que tienen para entregar propuestas de valor diferenciales para los clientes de consumo masivo.

Mapa de competidores supermercados

				
Plataforma	Única.	Vtex.	Desarrollo propio.	Vtex.
Promesa	"¡Encontrá tu compra ideal!"	"Es fácil práctico y seguro"	No la expresa en su tienda.	"Tu supermercado online"
Plataforma	Mobile y Web.	Mobile y Web.	Sólo web. Plataforma poco amigable.	Sólo web.
Foco	Consolidador de oferta para ahorrar tiempo y dinero, armando fácil la lista y comparando	Venta directa. No ofrecen comparación de precios.	Venta directa. Son más caros en sus tiendas digitales que en sus tiendas físicas.	

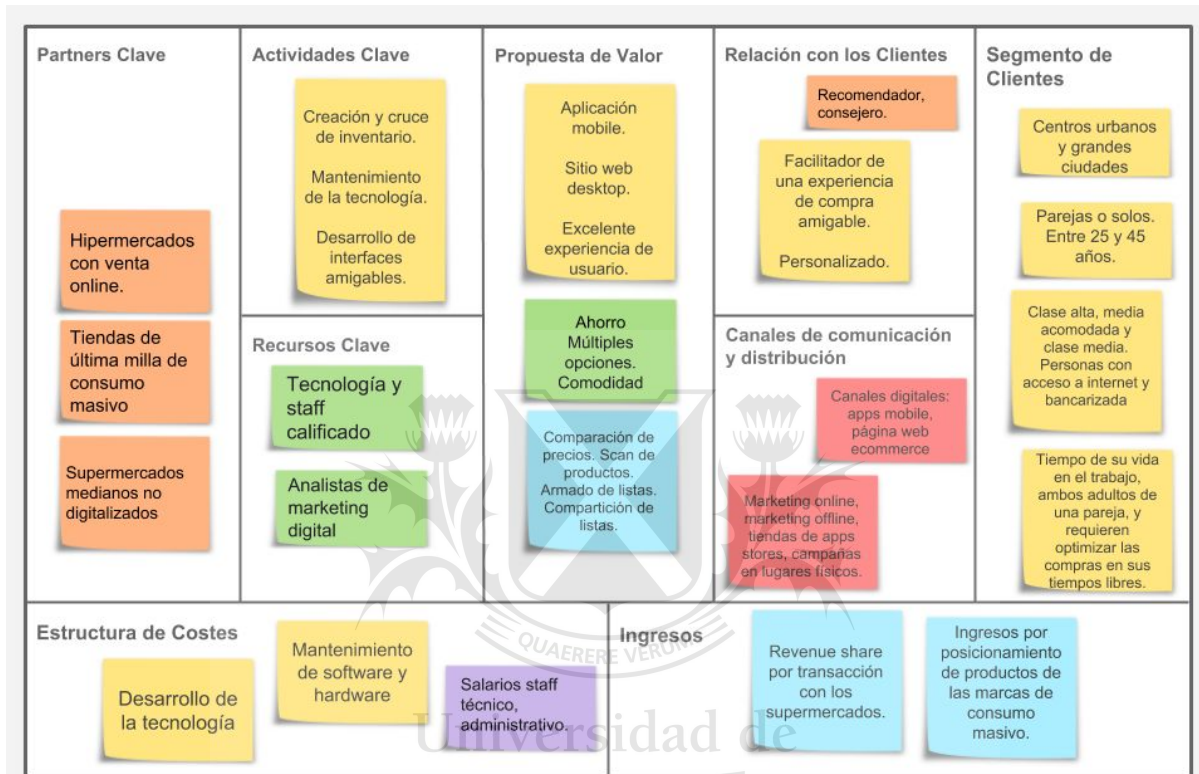
Fuente: Realizado por el equipo de gondolear.

¹² Vtex <https://www.vtex.com/es/>

Canvas Business Model

El siguiente es el diagrama de canvas business model que describe el modelo de negocios de gondolear de una manera sencilla y práctica.

Canvas Business Model de gondolear.



Fuente gráfico: elaboración propia del equipo de gondolear.

El modelo de negocio es conocido en los formatos de marketplaces digitales, y tiene sustento en experiencias de otras industrias, como el turismo o la venta de electrodomésticos. Ambos formatos de revenue están validados.

Gondolear es un proyecto desafiante desde el desarrollo de la tecnología, la optimización del marketing digital y las alianzas con los proveedores. Estas tres patas conforman el cóctel especial para el desarrollo y el éxito del proyecto.

El modelo canvas representa de forma visual y ágil el modelo de negocio de gondolear. Los puntos son desarrollados a lo largo del documento en sus diferentes apartados para cada una de las categorías: Partners clave, Actividades Clave, Propuesta de Valor, Relación con clientes, Canales de comunicación y distribución, Segmento de clientes, Estructura de costos e Ingresos.

Modelo de negocio

Al tratarse de un modelo de marketplace transaccional, gondolear espera tener sus mayores ingresos generados a partir de un *revenue share* con los proveedores que vendan su oferta a través de la plataforma. El modelo es conocido en internet, y el más utilizado por este tipo de propuestas. Por ejemplo, las grandes compañías de latioamérica como despegar.com y MercadoLibre, lo utilizan, al cobrar comisión sobre las ventas a sus proveedores, siendo una plataforma gratuita para los clientes.

El revenue share permite darle al negocio la posibilidad de crecer de forma variable, a medida que aumentan las ventas, sin limitar el profit de gondolear a futuro. Además, no genera un riesgo con costos fijos para los proveedores, quién solo comparten parte de la ganancia con gondolear en caso de realizar ventas.

Se espera que el marketplace de gondolear, que concentra oferta de todos los supermercados, y espera posicionarse como el top of mind de la compra de consumo masivo, sumado a la especialización en marketing digital y tecnología de su equipo, pueda hacer adquisición más barata de leads en internet que los canales directos de los proveedores. De esta manera, el modelo logra ser atractivo como diversificación de canales de venta para los proveedores, además de otorgarle factibilidad a los acuerdos comerciales.

El equipo de gondolear tuvo durante 2017 y 2018 reuniones con Walmart, Cencosud y La Anónima. Hoy, estas cadenas están gastando en adquisición de leads (solamente contando el marketing digital) un 8% del ticket aproximadamente. Es por eso, que salvo el caso de Walmart (que apuesta al futuro destruyendo profit), el resto de los sitios que venden por internet, necesitan tener precios más caros en sus tiendas online que en sus tiendas físicas. Aquí es cuando toma mucho sentido la propuesta de gondolear.

Cualquier oferta de revenue share, por debajo de ese 8% es seductora para los supermercados, es por eso que el modelo planteado toma relevancia.

Propuesta de valor por segmento de proveedor

Es fundamental interpretar los distintos tipos de segmentos de proveedor, clasificados según la siguiente tabla, para poder describir cuál es la propuesta de valor de gondolear para cada uno de ellos.

Tipo de cadena	Descripción	Propuesta de valor
Hipermercado	Son las grandes superficies. Ya cuentan con tiendas online, delivery a casas de consumidores y centros de pickup. Son Walmart, Coto, Carrefour, y las tres marcas de Cencosud (Jumbo, Vea y Disco).	Posicionar a gondolear como un nuevo canal de venta que permita diversificar los canales. Para las marcas con precios bajos, como Walmart, la plataforma gondolear les permite demostrar fácilmente su promesa de marca, siendo la oferta más barata contra sus grandes competidores. Coto, en cambio, compite en precios con sus promociones de tarjeta de crédito, a partir de las cuales puede posicionarse de buena manera en gondolear. Cencosud, sin embargo, suele competir por diversidad de inventario y por estilo de marcas, con lo cual se espera que su entrada a gondolear sea forzada por no querer perder pisada a sus competidores.
Cadena mediana	Son las cadenas con menor cantidad de bocas y superficies más chicas que los grandes hipermercados. Generalmente se encuentran localizadas en regiones del país. No presentan tiendas digitales y solo algunas cuentan con servicio de delivery. Sus clientes van a las tiendas a comprar, experiencia que no resulta del todo incómoda. Algunos ejemplos pueden ser La Anónima, Libertad, Toledo y La Gallega. Existen en Argentina más de 25 cadenas de este estilo, que suelen tener al menos 5 bocas cada una.	Posicionar a gondolear como su canal de venta digital. Generar una nueva experiencia de venta digital para marcas que aún no cuentan con la posibilidad de hacerlo. Al igual que los hipermercados, podrían contar con la alternativa de hacer entrega con delivery o utilizar el retiro en tienda. Dependiendo de la estrategia que tenga cada marca. No compiten por precio con los grandes hipermercados, pero tienen un buen mix entre precios, diversidad de productos y cercanía a los hogares de los consumidores. Además que tienen buena presencia de marca en las regiones donde tienen sus bocas.

Última milla	<p>Son los supermercados chinos o las tiendas de última milla de las grandes marcas de hipermercados. Dia%, Carrefour Express.</p> <p>La tendencia de los consumidores está yendo en este sentido en los últimos años, en gran parte por las dificultades de acercarse a las grandes superficies, por los hábitos cada vez más complejos.</p> <p>Son más caros que las grandes superficies, no compiten por precio, compiten por cercanía a los hogares.</p>	<p>Posicionar a gondolear como su canal de venta digital. No cuentan con delivery y no tiene sentido que lo tengan tampoco. La ventaja es por geoposicionamiento, que el usuario pueda ubicarlos por comodidad en el camino a casa (la vuelta del trabajo por ejemplo) y pueda hacer un retiro en tienda.</p>
--------------	--	---

Viendo el análisis anterior es natural tratar de incorporar primero al inventario de gondolear a las cadenas medianas, donde es más fácil entender la propuesta de valor, y el poder de negociación puede resultar más sencillo. Como todo metabuscador en la industria de internet, el orden de incorporación de la oferta es clave para hacer crecer el marketplace. Mientras corren los esfuerzos de marketing para posicionar la marca, es importante contar con un inventario robusto, para luego, más adelante, continuar con el resto de los proveedores, que encuentren un producto más maduro, con mayor volumen de demanda y más atractivo para entrar.

Desarrollo del producto para acompañar la adquisición de proveedores

Cabe destacar que con el producto digital actual será imposible seducir a todos los proveedores a trabajar con gondolear. Esto se da por el tipo de posicionamiento de cada uno de ellos, y cuales son los features que necesitarán para poder diferenciarse en la comparación.

Se espera entonces que el plan de desarrollo sea el siguiente, con el orden establecido de forma racional y lógica para poder alcanzar los objetivos. La siguiente tabla muestra un roadmap de los hitos más relevantes esperados a introducir en la plataforma.

Desarrollo	Tipo de proveedores seducidos
0) Producto actual	El producto actual es seductor para Walmart, porque tiene siempre los precios más baratos, independiente de las promociones. Además, conserva el mismo precio de sus tiendas físicas

	en su canal online. Gondolear le permite validar su promesa de marca.
1) Retiro en tienda	Agregar la posibilidad de retirar en tienda. Este feature permite que los clientes retiren sus pedidos en las tiendas, pasando a retirarlos con su auto. Es una modalidad que ahorra costos de envío para los supermercados. Está bien vista por Walmart, pero además nos permite adquirir a las cadenas medianas, que no cuentan con delivery y están regionalizadas, y el cliente no cuenta con problemas para pasar por las tiendas.
2) Promociones de tarjetas de crédito y tarjetas de los supermercados	Agregar el soporte para los descuentos de tarjetas de crédito y los descuentos con las tarjetas de los propios supermercados nos permitiría agregar marcas como COTO, que posicionan su marca al competir con precios de lista más caros que se transforman en competitivos con los descuentos del 20%, 30% o hasta el 40% en compras en algunos días de la semana.
3) Geolocalización	Agregar el retiro en tienda geolocalizado por área del barrio. Es una modalidad para aquellos que no buscan precio, pero en la comodidad de la vuelta del trabajo esperan poder recoger su pedido. Nos permite incorporar tiendas de última milla, que no necesariamente son más baratas pero pueden verse seducidas por las adquisición de este tipo de clientes.
4) Personalización de los productos	Desarrollar algoritmos inteligentes personalizados para aquellas personas que buscan una oferta de productos más exclusiva. Obviamente no buscan precio, pero están interesados en marcas. Esta propuesta nos permitiría incluir a marcas como Cencosud que se posicionan por diversidad de catálogo y con marcas más aspiracionales. Es de esperar que sean los últimos en entrar en la propuesta de valor de gondolear.

gondolear como canal adicional

¿Por qué el canal gondolear es atractivo para proveedores? Hoy en día cada proveedor invierte en marketing online y offline para la adquisición de clientes prospectos (*leads* en la jerga de internet) para sus tiendas online directas. Según el modelo de atribución de cada compañía, la adquisición representa actualmente un costo variable sobre cada compra.

Es por eso, que hoy para los supermercados que ya realizan ventas en sus tiendas online, este número ronda el 8% del ticket. Y es aquí donde gondolear se presenta como un canal alternativo, por ser más barato y ofrecer un canal adicional (de venta y de posicionamiento de marca).

Para el proveedor, **se trata de reemplazar ese 8% de gasto en adquisición por una comisión menor**, ya que en la plataforma de gondolear, la adquisición es gratuita para el proveedor, porque es gondolear quien genera los leads de compradores.

El modelo de concentración de demanda en un único marketplace y el conocimiento digital (mkt y producto) del equipo de gondolear (optimiza la inversión en marketing y la conversión en el flujo digital), logran que la adquisición sea más barata que para canales directos.

Finalmente, la diversificación de canales le permite a los proveedores: mejorar estrategias de revenue management, reducir riesgos y elegir estrategias de posicionamiento de marca versus los competidores.

Propuesta para las marcas de consumo masivo

Las marcas de consumo masivo gastan esfuerzos de gestión y mucho dinero para poder posicionarse en las góndolas de los supermercados. Tradicionalmente les costó mucho competir en posiciones de góndola, y hoy están atravesando por problemáticas similares en las tiendas online de los grandes retails.

Es por eso que gondolear ofrece una buena alternativa, generando un modelo de ingresos secundario para nuestro proyecto.

Por definición, las marcas de consumo masivo, necesitan de un canal de venta intermediario para llegar a los consumidores. Con lo cual, siguen atados a tener negociaciones comerciales con todos los sites de las grandes cadenas de supermercados.

El equipo de gondolear tuvo reuniones durante 2017 y 2018 con los equipos de E-commerce de Unilever, P&G, Mondelez, AB InBev y Reckitt Benckiser. En todos los casos mostraron la necesidad de contar con un canal digital moderno, que ofrezca alternativas lógicas de posicionamiento, que les permita targetizar

optimizando la inversión de marketing, mejorando la experiencia en ambientes personalizados, y con acceso a reporting de calidad. Todo en un solo marketplace, teniendo una sola negociación y con un criterio basado en modelos conocidos en internet. Todos puntos, que los supermercados, con paradigmas tradicionales, no pueden brindar.

Con el marketing targetizado que ofrece gondolear podrán invertir con un esquema de **bidding**¹³ sobre exposición de productos promocionados a los usuarios que deseen. Las reglas de configuración tendrán que ver obviamente con la combinación de variables entre el perfil del usuario (sexo, edad, ticket promedio, etc) y los productos de su carrito (leche, cerveza, coca-cola, etc).

Las acciones exploradas hasta el momento son las expuestas en los siguientes apartados, aunque pueden existir en el futuro otra variantes.

Acciones en la plataforma

gondolear es capaz de mostrar productos promocionados de la siguiente manera.

- **Family Row:** Muestra un producto de una marca en particular, personalizado en base al resto de los productos de la lista de compras actual del usuario. La funcionalidad permite fácilmente agregar el producto a la lista de compras. La marca posiciona el anuncio por esquema de bidding y paga por impresiones y cantidad de agregados de productos a la lista.
- **Top of mind:** Posiciona un producto en los resultados de búsqueda de un tipo de producto. El clásico ejemplo de Google, que ante una búsqueda en particular ofrece primero a aquellos que más paguen por esa posición. Ej: ante la búsqueda de “gaseosa” aparece Pepsi en primera posición. La marca posiciona el producto por esquema de bidding y paga por impresiones y cantidad de agregados de productos a la lista.
- **Recetas de cocina:** Muestra recetas de cocina en un apartado particular del menú de la aplicación con los ingredientes de una marca en particular, y desde la receta se agregan directamente a la lista de compras los productos

¹³ Concepto de bidding https://en.wikipedia.org/wiki/Real-time_bidding

necesarios. La marca posiciona el producto por esquema de bidding y paga por cantidad de agregados de productos a la lista.

- **Launches:** Muestra un anuncio intrusivo, limitados en apariciones, con un CPC caro con el objetivo de dar a conocer lanzamiento de nuevos productos.

Los ejemplos ilustrativos de los modelos de posicionamiento se encuentran en los Anexos en el apartado [Ejemplos de propuestas para las marcas](#).

Este tipo de iniciativas tienen un límite. Por un lado físico, por definición, ya que su implementación requiere de un espacio limitado en la plataforma. Por ejemplo, los espacios para mostrar resultados de búsqueda con impacto, son las primeras posiciones, con una tendencia a la baja en posiciones más alejadas, para las cuales nadie pagaría. Por otro lado, el costo por cada click, ya que depende del precio de los productos de la categoría, y de la elasticidad del costo del marketing de la marca para poder apalancar estas iniciativas.

Es por eso que este tipo de ingresos son de valor para gondolear, pero resultan secundarios comparado con el modelo de negocio principal y transaccional.

Mailing

Las marcas pueden pagar para utilizar la base de clientes de gondolear y acompañar acciones de retargeting, o de promoción de la plataforma, con sus productos. Es razonable que, por ejemplo, ante la ilustración de un jabón en una campaña vía mail de gondolear, Unilever pretenda que Dove aparezca como la alternativa a comprar.

La marca paga por cantidad de visualizaciones del producto en la aplicación que hayan llegado desde el mail.

Los ejemplos ilustrativos de los mails se encuentran en los Anexos en el apartado [Ejemplos de propuestas para las marcas](#).

Analytics

gondolear podría disponibilizar reporting específico para las marcas con información de consumo, de las personas que consumen sus productos, y la posición de sus marcas en relación a sus competidores dentro de cada categoría. Es información

super relevante para este tipo de compañías, porque además permite targetizar con mucho más efectividad sus esfuerzos de marketing y posicionamiento, mismo incluso dentro de gondolear.

La industria de consumo masivo aún hoy en su estadio digital inmaduro, cuenta con deficiencias en el acceso a este tipo de información de calidad (sobre todo por su relación con las tiendas de supermercados), con lo cual gondolear se ofrece como un socio estratégico para poder disponibilizarla.

La plataforma aún no está desarrollada y se ofrecería de forma gratuita, dentro del conjunto de herramientas para administrar las campañas.

Otras soluciones en el mundo

Describimos a continuación algunas soluciones digitales para la compra de consumo masivo desarrolladas en diferentes lugares del mundo, especialmente en los países desarrollados de occidente, lo que ayuda a validar la propuesta de valor, y la necesidad de los usuarios.

MySupermarket

<http://www.mysupermarket.co.uk> en Inglaterra.

Su propuesta de valor es idéntica a gondolear, con el agregado de algunos flujos más sofisticados, como el centro de ahorros.

“mySupermarket is an online shopping and comparison website for groceries, helping consumers save 30% on each shop.”

Fundada en 2012, recibió 32,8M USD en 6 rondas de inversión. ¹⁴

Basket

<https://basket.com/> en Estados Unidos.

Compara precios entre tiendas físicas cercanas y tiendas online.

“We’re the largest community of grocery shoppers in the world working together to save each other time and money on groceries and everyday purchases. Basket lets you compare in-store and online prices, giving you choices and putting you in control.”

¹⁴ Fuente Crunchbase <https://www.crunchbase.com/organization/mysupermarket#/entity>

Fundada en 2014, recibió 19,6M USD en 5 rondas de inversión¹⁵.

Carritus.com

<http://carritus.com> en España.

Su propuesta de valor es idéntica a gondolear, como se puede ver en el vídeo explicativo de su site.

“Compara, compra y ahorra hasta un 40% en el importe de tu compra.”

Fundada en 2010, recibió 1,7M USD en rondas de inversión¹⁶.

Soysuper.com

<http://soysuper.com> en España.

Su propuesta de valor es idéntica a gondolear, como se puede ver en el vídeo explicativo de su site. Competencia directa de carritus.

“Soysuper es un agregador y comparador de supermercados online. Encuentra el mejor precio para tu cesta de la compra comparando tu lista con otros supermercados online. Para comparar precios de productos sólo necesitas registrarte: tendrás los precios exactos en tu zona.”

Fundada en 2012, recibió 534K EUR en 3 rondas de inversión¹⁷.

Frugl

<https://www.frugl.com.au/> en Australia.

Compara precios entre dos supermercados y genera ahorros de hasta un 30%.

“Create your weekly grocery list today and pocket big savings”

Fundada en 2014, en etapa de seed capital, preparando un IPO¹⁸.

Jet

<https://jet.com> en Estados Unidos

¹⁵ Fuente Crunchbase <https://www.crunchbase.com/organization/pricespotting#section-locked-charts>

¹⁶ Fuente Crunchbase <https://www.crunchbase.com/organization/carritus#/entity>

¹⁷ Fuente Crunchbase: <https://www.crunchbase.com/organization/soysuper#/entity>

¹⁸ Fuente Stockhead:

<https://stockhead.com.au/tech/grocery-price-comparison-app-frugl-plots-course-for-ipo/>

Es una plataforma para compras de consumo masivo, que cuenta con un algoritmo real-time que utiliza todas las compras de sus clientes, para optimizar la adquisición de inventario y la distribución, generando precios de productos más baratos.

“We’ve come together to build a better shopping experience.”

Fundada en Julio de 2013, fue adquirida por Walmart en 2016 por 3B USD¹⁹.

Los 6 proyectos presentados como casos de éxito en el resto del mundo son solo los más relevantes de Occidente y comprueban el desarrollo de soluciones que atacan la necesidad de comprar de forma más cómoda y ahorrando dinero aún en países más desarrollados que Argentina. Gondolear toma parte de estas propuestas de valor y las adapta a la idiosincrasia de nuestro país (como por ejemplo la inclusión de los descuentos y los retiros en tienda) para posicionarse como la alternativa en Argentina.

A su vez, está claro, que los capitales de inversión de riesgo apoyan estas iniciativas y validan con su dinero los modelos de negocio que proponen estas plataformas, muy similares a los de gondolear.



Universidad de
SanAndrés

¹⁹ Fuente Crunchbase: <https://www.crunchbase.com/organization/jet#/entity>

Go to market plan

Plan de Marketing

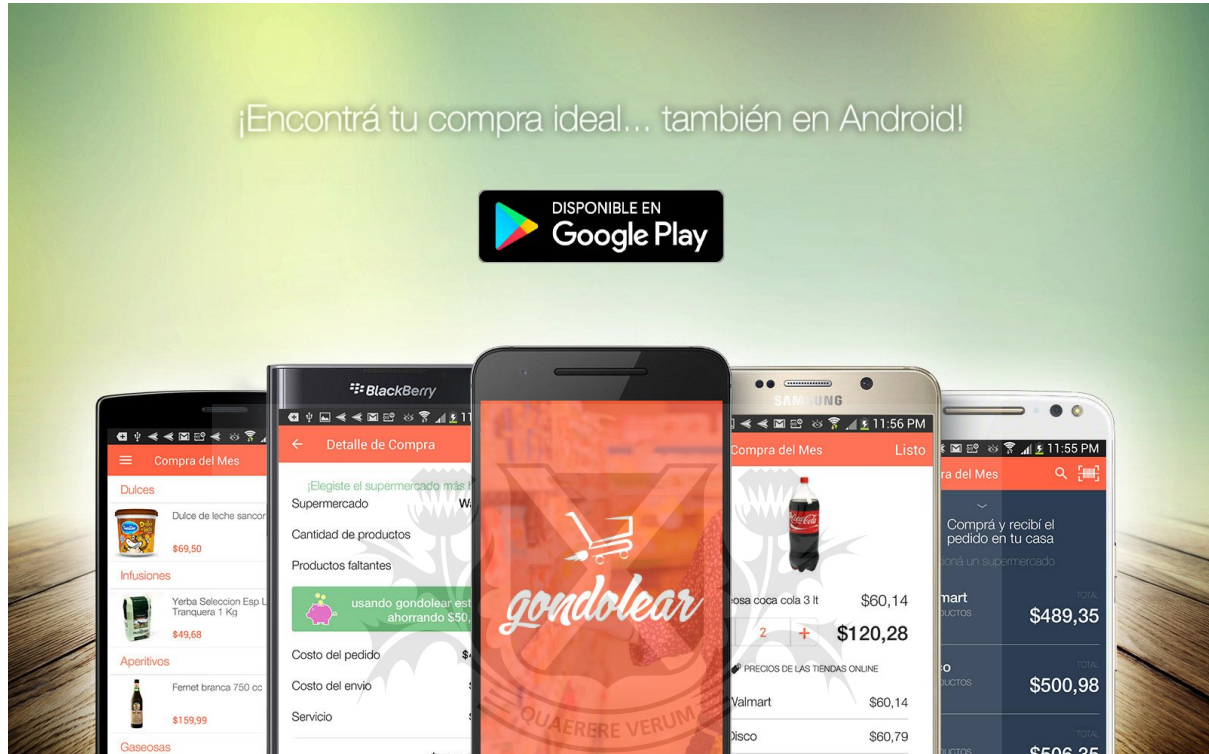


Ilustración de la página de Facebook de gondolear.

Introducción al mercado

Bajo el slogan de “*Encontrá tu compra ideal!*” gondolear espera entrar al mercado de la mano conjunta entre acciones de marketing online y marketing offline (o tradicional). Al tratarse de una propuesta de valor basada en un canal digital es razonable que la mayor cantidad de esfuerzos de dinero sean depositados en el marketing online (orientado al retargeting y la adquisición de leads), mientras que los esfuerzos menores de posicionamiento tradicional acompañarán para generar branding. Ambas alternativas presentarán campañas orientadas al posicionamiento por precio o por comodidad.

Las acciones tradicionales de vía pública y de acuerdo con las marcas, desarrolladas más adelante en el documento, presentan innovación en sus formas de presentación nunca antes desarrolladas en Argentina.

Marketing online

Al tratarse de un segmento de usuario masivos y de una propuesta digital, las campañas online estarán realizadas en plataformas conocidas y de mayor alcance: Facebook e Instagram ads, por un lado, sumado a Google ads (en formato SEM para posicionamiento).

Ejemplo de anuncio de gondolear en Facebook



Este tipo de acciones digitales son principalmente orientadas al objetivo de la adquisición de nuevos usuarios (descargas de la aplicación) y retargeting (acciones para aquellos que ya hayan descargado y usado la aplicación).

La estrategia del contenido está compuesta por:

- **Video propuesta de valor:** que explica en 50 segundos de qué se trata la aplicación, cuál es la propuesta de valor y cómo se puede usar fácilmente. Típicamente genera conocimiento de marca (awareness) fundamental en estadios iniciales durante los primeros años.
- **Videos de Campaña de “Momentos”:** que cuentan en 30 segundos momentos de la vida de las personas, como el armado de un bolso de fútbol o el disfrute de una piletta en verano, dándole valor a la propuesta de valor de

gondolear con foco en la comodidad. Los videos tienen foco en los productos necesarios para cada momento y pueden ser resultado de acuerdos con marcas de consumo masivo.

- **Imágenes** de campañas más divertidas con un tono irónico que muestran por qué no es lógico perder tiempo en fechas especiales (día del niño, días de lluvia, etc), cuáles famosos usarían gondolear, momentos y estados de ánimo.

Finalmente las acciones (cualquiera de las mencionadas anteriormente) pueden tomar diferentes tipos de objetivos, según la elección de configuración tomada en cada momento:

- **Likes** en la página de Facebook: Hacer crecer los seguidores en la página de Facebook le otorgan valor a la página ya que permite utilizarla para alcanzar mensajes sin costo a futuro. Es oportuno para estadios iniciales del proyecto.
- **Descargas** de aplicación: Algunas acciones llevan directamente al usuario a descargar la aplicación. Son típicas de adquisición. También es razonable en estadios iniciales de conocimiento de marca.
- **Uso** de la aplicación: Son publicaciones para aquellos que ya tengan instalada la aplicación y ya la hayan utilizado. Es razonable para estadios más avanzados de conocimiento de marca y de volumen de usuarios de la aplicación.

Los tres tipos de acciones serán utilizadas por el equipo de gondolear.

Posicionamiento online

Como parte de la estrategia online, gondolear ya se encuentra posicionado en lugares clave para que la propuesta de valor tome relevancia en la red y sea encontrada de forma orgánica fácilmente por los consumidores. Cuenta con página web²⁰ (clave para el posicionamiento SEO²¹), página de facebook²², Crunchbase²³ (fundamental para presentar la compañía a la comunidad startup y de inversores),

²⁰ Página web: www.gondolear.com

²¹ Search Engine Optimization: https://es.wikipedia.org/wiki/Posicionamiento_en_buscadores

²² Página de Facebook: <https://www.facebook.com/gondolear/>

²³ Crunchbase: <https://www.crunchbase.com/organization/gondolear-s-a>

LinkedIn²⁴ (la red más profesional más grande del mundo para empresas y talento de recursos humanos).

Branding y Marketing offline

En las acciones de branding y marketing tradicional (en contra de la intuición) es donde gondolear encuentra la mejores oportunidades para la innovación.

La **cartelería en vía pública** será provista con precios con estaciones de productos, para que puedan ser escaneados con la aplicación y agregados a la lista de compras. La cartelería requiere interacción, lo que resulta llamativo y divertido para los consumidores. Tiene por objetivo generar conocimiento de marca y asociar a gondolear como una herramienta innovadora en la comodidad, más allá de que cumple con el rol de conocimiento de marca en estadios tempranos de gondolear. Puede ser colocada en espacios de espera del transporte público (como trenes y subtes). Es un modelo que ya se utiliza en otros países del mundo, sobre todo en Asia.

Ejemplo de cartelería en países asiáticos



Tesco Virtual Supermarket en Korea. Fuente: DesignBoom.²⁵

²⁴ LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/gondolear/>

²⁵ DesignBoom:

<https://www.designboom.com/technology/tesco-virtual-supermarket-in-a-subway-station/>

Además, otra de las iniciativas innovadoras propuestas por el equipo de gondolear se trata del **branding con estaciones de compra en oficinas**, llevando el mensaje de comodidad y precio a los consumidores, que en tiempos muertos de trabajo pueden aprovechar para armar sus listas de compras. La acción puede ser de bajo costo al tratarse de acuerdos con grandes compañías que quieran rodear de bienestar a sus empleados.

Ejemplo de oficinas de Google en Zurich



Swiss supermarket chain Coop en las oficinas de Google en Zurich. Fuente: WeForum.²⁶

Las oficinas cuentan con un corner de compras de supermercado provisto por un supermercado, que se trata de paredes con productos que pueden ser escaneados. Es razonable que la propuesta de gondolear sea superadora versus competidores ya que su ventaja competitiva del ahorro de precios puede pesar más a la hora de dar un buen servicio a empleados.

Hoy en día ninguna empresa en la Argentina cuenta con este tipo de iniciativas, resultando ser de vanguardia, y super alentadoras para poder llevarlas adelante con empresas digitales de vanguardia, o empresas de consumo masivo (que puedan armar góndolas en papel con sus propios productos).

²⁶ WeForum:

<https://www.weforum.org/agenda/2018/01/googles-zurich-office-has-a-jungle-themed-meeting-room>

Finalmente, es posible realizar acciones en conjunto con las marcas para exponer el potencial de la comodidad a la hora del armado de las listas. Son acciones que también ahorran costos porque son pagados por las marcas. Se trata de **cartelería de un solo producto de una marca**, con un código QR²⁷ o de barras²⁸ gigante, para poder ser escaneado desde lejos (en la vía pública o en un andén de subte por ejemplo).

Ejemplo de cartelería de un producto de Reckitt Benckiser



Fuente: Elaboración propia del equipo de gondolear.

El código QR puede ser escaneado (funcionalidad que ya existe en la aplicación) para abrir la pantalla de detalle de producto y ser agregado a la lista de la próxima compra.

Estos son solo algunos ejemplos de las acciones que se pueden hacer con creatividad en la vía pública. Aquí el trabajo en conjunto con las marcas de consumo masivo es clave, ya que tienen know how de marketing en la industria desde hace años, mientras que gondolear puede aportar tecnología de vanguardia.

²⁷ Código QR: https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo_QR

²⁸ Código de barras: https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo_de_barras

Relación con el cliente

En el Customer Journey, las iniciativas principales de gondolear en su primer año de vida estarán enfocadas en los **prospectos** (básicamente intervenir en decisión de venir a gondolear), sobretodo dando a conocer la marca con las acciones digitales y tradicionales descritas anteriormente.

Para el **retargeting** (personas que usaron gondolear pero no compraron y personas que ya compraron) se utilizan algunas pocas acciones pagas con Google Ads, pero por sobre todo el uso del mailing a las casillas de los usuarios registrados. Para esto gondolear cuenta con herramientas de tracking que permiten identificar el comportamiento de las personas (quienes buscaron cada tipo de producto y cuál fue su comportamiento con el mismo).

En la relación con el cliente, es fundamental para gondolear dar seguimiento al nivel de servicio vía la medición de **NPS²⁹ de compra** (experiencia de compra en la aplicación) y de **NPS de Satisfacción** (que se trata de la experiencia completa), ya que los consideramos fundamentales porque su mejoramiento genera revue de forma indirecta por el lifetime value del usuario, ya que naturalmente una buena experiencia hace que los clientes vuelvan con poca inversión adicional de marketing.

El NPS será medido vía encuestas del formato “*Recomendaría a gondolear a un amigo*” con un score de 1 a 10, tanto al finalizar la compra en la misma pantalla de Gracias de la aplicación y vía mail para la satisfacción general, al otro día de recibido el pedido.

Para la **personalización y segmentación** de las campañas digitales (sobre todo para el retargeting) es fundamental el conocimiento del usuario. Cuáles tarjetas de crédito utiliza, en cuáles supermercados suele comprar por cercanía, cuáles marcas suele comprar, y cuáles programa de fidelización de los supermercados utiliza. Para esto, los usuarios de gondolear necesitan están registrados para utilizar la aplicación. En el registro se cuenta con los datos personales, las direcciones de mail y la información de consumo.

²⁹ NPS (Net promoter score): https://es.wikipedia.org/wiki/Net_Promoter_Score

Costos de Adquisición

Los costos de adquisición de usuarios al comienzo de vida de un proyecto de este estilo (masivo en internet) suelen ser altos, sobre todo cuando la cobertura de awareness de marca se encuentra en estadios iniciales. Es por eso que, tal como se explica en el apartado de requerimientos de inversión, los números de los primeros meses de vida del proyecto generan adquisiciones que no son rentables. Es un comportamiento normal en empresas masivas de internet.

Con el pasar de los meses y la implementación de las campañas tradicionales, que complementan a las digitales, sumado al uso, las mejoras en el producto digital (mejoras de conversión) y las buenas experiencias de compradores, irán bajando los costos de adquisición convirtiendo al proyecto en rentable, como se expresa en las proyecciones económicas más adelante.

Alcance

Las iniciativas de marketing explicadas serán desarrolladas en grandes centros urbanos de Argentina. El rollout de las campañas tendrá que ver necesariamente con la cobertura de alcance de entrega o retiro de los proveedores que logren un acuerdo comercial con gondolear. Por ejemplo, un acuerdo con La Anónima del sur de Argentina, puede llevar la inversión de marketing hacia esa zona.

Es razonable que los lugares con menos cantidad de oferta de supermercados resulten más atractivos para la generación de compras, ya que el posicionamiento online puede resultar más barato.

Por otro lado, se espera que las cadenas medianas de supermercados, que hoy no cuentan con canal digital, y que se sumen a gondolear para vender, ayuden a dar a conocer la marca (vía acuerdos comerciales que lo soporten) ya que la plataforma será su único canal de venta, generando una relación ganar-ganar.

Campañas

En el Anexo [Campañas de Marketing](#) se muestran ejemplos de campañas ya ejecutados por el equipo de gondolear.

La campañas de marketing a ejecutar a partir del año 1 tendrán como objetivo principal adquirir la cantidad de usuarios necesarios para alcanzar el market share

esperado. El marketing online es fundamental por el tipo de canal que presenta gondolear y será producido y ejecutado dependiendo exclusivamente de los acuerdos comerciales para la adquisición de proveedores a la plataforma. Esto último definirá por ejemplo la región a atacar o mensajes de sobre la propuesta de valor a posicionar en conjunto con el proveedor. El desarrollo de marketing offline acompaña el posicionamiento de la marca gondolear con la ejecución del 15% del presupuesto destinado a marketing.

La ejecución, cantidad de campañas y alcance serán responsabilidad del equipo de Marketing y estarán sujetas al **presupuesto estimado para cada año** tal como se explica más adelante en los apartados de proyecciones numéricas del proyecto. Es natural que basados en el presupuesto anual (necesario para alcanzar la base de usuarios proyectados) se arme un plan de ejecución que distribuya de forma pareja los esfuerzos a lo largo de los 12 meses del año. Acciones que son realmente sencillas a partir de las herramientas que ofrecen las grandes plataformas como Facebook o Google, que permiten limitar el gasto diario y optimizar de manera muy ágil el targeting de usuarios.

Equipo emprendedor

El equipo emprendedor es uno de los activos más importantes del proyecto. Es un equipo diverso con mucho conocimiento del mundo emprendedor digital, pero por sobre todo con conocimiento técnico para la implementación del producto, la tecnología, el marketing y los modelos de negocios en internet.

Santiago Moscufo (CEO): Licenciado de Relaciones Públicas, MBA candidate. Innovation Manager en Cervecería Quilmes y luego en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Actualmente General Director de Campus Party Argentina. Responsable de la estrategia comercial de gondolear.

El Rol de Santiago en Gondolear es de llevar adelante las relaciones comerciales y de búsqueda de socios para el apalancamiento con capital de riesgo para poder lanzar el proyecto a otra dimensión. Su rol es relevante para este momento del proyecto y es por eso que decidimos que nos represente como CEO. Su experiencia en el ambiente emprendedor nos acorta caminos con la agenda de instituciones y personas relevantes.

Germán Scoglio (CTO): Ingeniero en Sistemas. Senior Engineer Manager en OLX. Experiencia como desarrollador en Globant y Verizon en Argentina. Su rol en gondolear es el diseño, la arquitectura, el desarrollo y la base de datos, de la tecnología core del proyecto.

El Rol de Germán en Gondolear se trata de ser la cabeza ingenieril en el diseño de la solución core orientada a servicios, el backoffice para administrar el catálogo y la tecnología para servir los productos y los precios a los canales de venta (las apps mobile). Toda la tecnología web y la infraestructura con la que ya cuenta el proyecto, fue desarrollada por él.

Pablo Scoglio (CPO): Ingeniero en sistemas, MBA candidate. Trabaja en la industria digital hace 10 años. Hoy desempeña el rol de Senior Product Manager en

despegar.com desarrollando soluciones digitales para la industria del turismo.
Responsable del producto digital en gondolear.

La responsabilidad de Pablo en gondolear es la definición de la estrategia del producto digital, el armado del roadmap, la medición del comportamiento de los clientes, la experiencia de los usuarios, y el diseño de interfaces. Fue quién pensó e ideó el negocio, basado en la necesidad identificada en la sociedad y quién formuló las bases del producto actual para satisfacer la demanda.

Guido Villar (CMO): Licenciado en Diseño de Imagen y Sonido, Master en Artes electrónicas. Tiene su consultora de desarrollo de proyectos digitales y marketing digital desde hace 11 años. Su principal rol en gondolear es el marketing, como así también la optimización del producto para buscar mayor conversión.

Guido tiene la responsabilidad en Gondolear de la definición y ejecución de la estrategia de marketing, las campañas en los diferentes canales y la optimización de la adquisición de nuevos usuarios. Es productor de contenido para las campañas y quién segmenta el target de usuarios. Maneja el budget de inversión en marketing.

Andrés Ciaño (Head de IT): Licenciado en Análisis de Sistemas. Experiencia en desarrollo de software en Gameloft, OLX y Umewin. Es profesor de Desarrollo Mobile en Digital House. Su rol en gondolear es el desarrollo y la coordinación de los canales de venta digitales, como las aplicaciones mobile (iOS y Android) y la página web.

Responsable en gondolear de la construcción de las aplicaciones mobile, de iOS para dispositivos de Apple y de Android para dispositivos del resto de las marcas. Coordina y desarrolla la construcción de los canales de venta y los conecta con el resto de la arquitectura digital.

Requerimientos de inversión, y resultados económicos financieros esperados

Modelo de generación de beneficios

Tal como se describió en apartados anteriores, los beneficios están dados por dos conceptos: **(1) Revenue share a los supermercados por las ventas y (2) publicidad de las marcas de consumo masivo.**

El Revenue share lo tomamos en 7% para ser competitivos con los gastos de las cadenas hoy en adquisición, como fue explicado en apartados anteriores.

El mercado de consumo masivo se espera sea para 2018, con una tasa de crecimiento YoY acumulada del 70%, de 20.543,65 MM USD ARS. Lo que proyecta un 2019 (como año 1 del proyecto) en 32.869,83 MM USD ARS, con una tasa del 60% (tomamos supuesto por debajo de los años anteriores) por contexto de macroeconomía.

Año	Mercado	Crecimiento
2014	\$2.520,00	43%
2015	\$3.591,00	91%
2016	\$6.858,00	76%
2017	\$12.090,00	70%
2018	\$20.543,65	60%
2019	\$32.869,83	

Sobre el mercado total de consumo masivo online proyectado para 2019, gondolear espera ser poco ambicioso para los primeros años. Comenzando con un share de mercado de 0,2%. El ticket promedio de las ventas para 2019 lo estimamos en **3843,75 ARS**, con un costo de adquisición por ventas de **200 ARS**. Esto nos permite llegar a un volumen de ventas para el primer año de 17.103 tickets, lo que representa en promedio anual unas **46,85 ventas por día**.

VENTAS PROYECTADAS				
Concepto	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Mercado	\$ 32.869.834.662,77	\$ 55.878.718.926,71	\$ 94.993.822.175,41	\$ 161.489.497.698,20
Evolución Share año a año	0,20%	0,40%	1,50%	2,25%
Share año 1	\$ 65.739.669,33	\$ 223.514.875,71	\$ 1.424.907.332,63	\$ 3.633.513.698,21
Ticket Promedio en \$\$	\$ 3.843,75	\$ 4.317,30	\$ 4.695,60	\$ 4.879,20
Volumen de Ventas	17.103	58.150	370.708	945.304
Total de Usuarios	126.289	483.054	3.464.402	9.938.502
Conversión	1,3%	1,6%	2,0%	2,5%
Costo de adquisición	\$ 200,00	\$ 180,00	\$ 162,00	\$ 145,80
Tasa de crecimiento mercado		70%	70%	70%

Sobre el volumen de ventas proyectadas podemos asumir los ingresos por cada uno de los conceptos. Obteniendo para el año 1 unos **4.601.777 ARS** en ingresos por revenue share al 7% de las ventas.

Con respecto al revenue por publicidad considerando la cantidad de sesiones de usuario (2,83 por venta) generadas a partir del volumen de usuarios compradores, asumimos como supuesto una cobertura poco ambiciosa al 1% de las sesiones, cobrando a las marcas 1,5 USD por CPC, logrando un ingreso adicional de **76.667 ARS** para el año 1.

% Revenue Share	7%			
% Publicidad	1% \$	1,50	dólar	(*)
ESTIMACIÓN INGRESOS EN PESOS				
Concepto	Volumen anual. Año 1	Volumen anual. Año 2	Volumen anual. Año 3	Volumen anual. Año 4
Volumen ejecutado	17.103	58.150	370.708	945.304
Ingresos	\$ 65.739.669,33	\$ 251.051.908,39	\$ 1.740.694.600,61	\$ 4.612.329.115,14
Revenue por comisión	\$ 4.601.777	\$ 17.573.634	\$ 121.848.622	\$ 322.863.038
Revenue por publicidad	\$ 77.667	\$ 356.494	\$ 2.904.901	\$ 9.063.914

(*) El 1% de los usuarios que navegan la plataforma hacen click en el anuncio. Se cobra a las marcas 1,5 por click.
El 1% esta limitado por el espacio para anuncios de marcas en la app

Los costos variables están dados típicamente por dos conceptos: (1) **procesamiento de pago vía pasarela de cobro** (4% estimado supuesto según herramientas actualmente disponibles en el mercado), y (2) **costo de adquisición vía marketing online y offline**, que se atribuye en los modelos de internet a cada una de las ventas.

El costo de adquisición de cada venta parte de 200 ARS en el año 1 disminuyendo a una tasa del 10% por optimización de los procesos de marketing tanto online como offline, por recurrencia de los usuarios y por awareness de marca, que asumimos será cada vez mejor con el paso del tiempo. Por otro lado, el presupuesto de marketing offline se mueve al 15% del presupuesto necesario para marketing online.

Es una relación esperada para empresas digitales, sabiendo que la publicidad offline suele resultar más barata.

Así los costos de ventas para año 1 representan **4.199.713,75 ARS**.

A su vez los costos fijos están representados por el **staff de recursos humanos** necesarios (Comerciales, Operación y Desarrollo de Tecnología), el **alquiler** de los puestos de trabajo (tomando como referencia los espacios de coworking actuales en Argentina) y los **viáticos** para el personal. Representando para el año 1 unos **3.234.000 ARS**. Los costos están desglosados en el anexo [Apertura de costos](#).

Concepto	2019	2020	2021	2022
Ingresos por Ventas	\$ 4.679.444,33	\$ 17.930.127,30	\$ 124.753.522,72	\$ 331.926.951,77
Costo de ventas	\$ -4.199.713,75	\$ -12.910.564,63	\$ -74.627.398,78	\$ -172.338.284,95
Margen Bruto	\$ 479.731	\$ 5.019.563	\$ 50.126.124	\$ 159.588.667
Recursos	\$ -3.087.000,00	\$ -6.559.630,00	\$ -11.707.920,00	\$ -23.910.670,00
Alquiler	\$ -147.000,00	\$ 38.791,88	\$ -418.460,83	\$ -579.360,00
EBIT	\$ -2.754.269	\$ -1.501.275	\$ 37.999.743	\$ 135.098.637
IVA Crédito	\$ 982.683,31	\$ 3.765.326,73	\$ 26.198.239,77	\$ 69.704.659,87
IVA Débito	\$ 881.939,89	\$ 2.711.218,57	\$ 15.671.753,74	\$ 36.191.039,84
Posición IVA	\$ -100.743,42	\$ -1.054.108,16	\$ -10.526.486,03	\$ -33.513.620,03
IIBB (3,5%)	\$ -167.192,65	\$ -636.444,81	\$ -4.410.037,03	\$ -11.685.211,73
Resultado antes imp. Ganancias	\$ -3.022.205	\$ -3.191.828	\$ 23.063.220	\$ 89.899.805
Impuesto a las Ganancias (30%)	\$ -	\$ -	\$ -5.350.422	\$ -27.428.831
Resultado Neto	\$ -3.022.205	\$ -3.191.828	\$ 17.712.798	\$ 62.470.975

Nota: El año 3 recupera el 30% de quebrantos de los dos primeros años sobre el Impuesto a las ganancias.

Requerimientos de inversión y financiamiento

El proyecto necesita financiamiento principalmente para hacer los primeros esfuerzos de marketing y dar a conocer la plataforma. Más allá de los costos asociados ya representados en el apartado anterior.

Para el año 1 será necesaria una inversión de **61.427 USD** y para el segundo año unos **57.099 USD** lo que totaliza unos **118.526 USD**, que podría provenir de un FFF (Friends & Family del equipo fundador) o de algún business angel (que especulamos sea un buen socio para el capital necesario).

El equipo fundador de gondolear ya invirtió unos **19.918,70 USD** en tecnología, horas de trabajo para el desarrollo de los prototipos e inversión de marketing para validar demanda. Esto contempla licencias de los stores, dos aplicaciones de smartphones publicadas, horas de desarrollos in house y tercerizadas, un backoffice

web para administración de catálogo, escribanía para la creación de la sociedad anónima y página web de gondolear, entre otras cosas.

Lo que genera una inversión total inicial para el proyecto de **138.444,7 USD**. Obviamente cabe destacar que aquí es donde se recogen los frutos del conocimiento del equipo fundador, que reduce ampliamente la necesidad de capital para un proyecto de gran escala.

CASH FLOW				
Concepto	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
EBITDA	\$ -2.754.269	\$ -1.501.275	\$ 37.999.743	\$ 135.098.637
Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto Operativo	\$ -267.936	\$ -1.690.553	\$ -20.286.945	\$ -72.627.662
CAPEX	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de fondos libre	\$ -3.022.205	\$ -3.191.828	\$ 17.712.798	\$ 62.470.975
Necesidad de Capital \$\$	\$ -3.022.205	\$ -3.191.828		
Necesidad de Capital USD	\$ -61.427	\$ -57.099		
Necesidad de Capital USD	\$ -118.526			

Como gondolear cuenta con una SA conformada, es factible entregar equity a aquellas personas que quieran hacer aportes de capital inicial. Como el proyecto es muy seductor, presentando una oportunidad de negocio demostrada, con una economía saludable ya a partir del tercer año, gondolear ofrece entregar el 8% de equity a cambio de la inversión necesaria.

El proyecto es sustentable a partir del año 3 y no requiere deuda financiera con bancos ni CAPEX (por su naturaleza).

El Capital de trabajo se estima como 0 como escenario pesimista, ya que podría ser positivo según el flujo de conciliación con proveedores, aunque al no ser parte del core de negocio entendemos que queda mejor representado como valor nulo.

Con el flujo de fondos proyectado a perpetuidad para el 5to año, el proyecto tiene un **valor presente neto en USD de 3.321.769 USD**, y genera una **TIR de 110%**.

Plan operativo

Desde fines de 2017 y durante 2018 el equipo de gondolear se dedicó a desarrollar la propuesta de valor, prototipar el producto y lanzar al mercado un producto market fit. Tal cual se describe en el resto de los apartados y en los Anexos.

Esto posiciona a gondolear en un estadio maduro para comenzar a operar fuertemente en 2019. **La operación básicamente requiere de 4 grandes aristas: (1) el desarrollo de tecnología; (2) acuerdos comerciales con los proveedores; (3) Soporte de pos venta operativo; y (4) desarrollo y ejecución de las campañas de marketing.**

Es razonable entender que los primeros esfuerzos van a estar dados en la búsqueda de proveedores para poder llenar la góndola de ofertas necesarias para empezar a generar ingresos genuinos.

A medida que vayamos sumando proveedores a la plataforma es necesario acompañar la adquisición de nuevos usuarios con las campañas de marketing targetizadas, dependiendo la zona y el alcance del proveedor. Por eso el equipo de marketing tiene que estar super alineado a los esfuerzos comerciales.

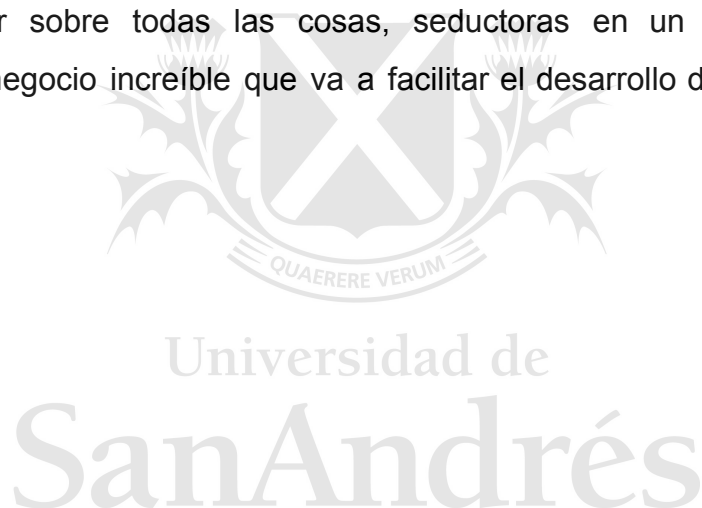
El desarrollo de la tecnología deberá acompañar las necesidades de cada momento de adquisición de proveedores, tal cual es explicado en el apartado anterior de [Desarrollo del producto para acompañar la adquisición de proveedores](#).

Por último el equipo de operaciones de pos venta deberá dar soporte a los procesos automáticos salvando posibles errores o atendiendo clientes que puedan tener reclamos o procesos fallidos.

Conclusiones

Sin lugar a dudas, gondolear se encuentra en un momento ideal para recibir una inversión que lo potencie y lo lleve al siguiente nivel, de escala. El proyecto ya pasó las etapas tempranas y tiene un fuerte sustento en la validación de su propuesta de valor y en las charlas con stakeholders (proveedores y marcas de consumo masivo). De esta manera, se puede concluir que los supuestos tomados pueden ser aceptados con alto grado de certidumbre y la plataforma se encuentra con posibilidades ciertas de dar servicios de calidad para los clientes.

El roadmap y las posibilidades de crecimiento están bien claras y las condiciones dadas, pero por sobre todas las cosas, seductoras en un contexto de una oportunidad de negocio increíble que va a facilitar el desarrollo de la propuesta de valor.



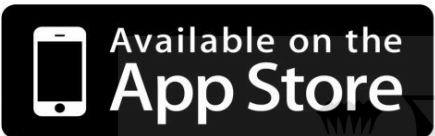

Fuentes y bibliografía

- Dave Gray, “*The Connected Company*”, (2014). Estados Unidos.
- Eric Ries, “*El método Lean Startup*” (2011). Estados Unidos.
- Everett Rogers, “*Diffusion of Innovations*”. (1962). Estados Unidos.
- Jake Knapp, “*Sprint*”, (2016). Estados Unidos.
- Marty Cagan, “*Inspired, how to create products customer love*”, (2010). Estados Unidos.
- Michael Porter, “*Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*” (1980). Estados Unidos.
- Michael Porter, “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*” (1985), Estados Unidos.
- Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. “*Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*”. (2010). Willey.
- CACE (Cámara de Comercio Electrónico). “Estudio Anual de Comercio Electrónico” (2018). Argentina.
- Informe del Observatorio de la Deuda Social de la UCA, Diciembre 2017.
- Instituto Geográfico Nacional (IGN). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 (INDEC). Información de población y tendencias. Argentina.
- Crunchbase <https://www.crunchbase.com/>. Is the leading destination for millions of users to discover industry trends, investments, and news about global companies—from startups to the Fortune 1000.
- Mapa de riesgo político de Marsh de 2018
<https://www.marsh.com/content/marsh/political-risk-map-d3/prm-2018.html>

Anexos

gondolear en las tiendas

gondolear cuenta con su aplicación para que cualquier usuario pueda usarlas en sus dispositivos smartphones (Apple y Android). En la siguiente tabla se encuentran los links para ingresar a la landing de descarga para cada plataforma.

App Store	Play Store
Plataforma iOS para iPhones	Plataforma Android
	
https://itunes.apple.com/ar/app/gondolear/id1139792441?mt=8	https://play.google.com/store/apps/details?id=com.cyncus.gondolear&hl=es_AR

Lean Startup

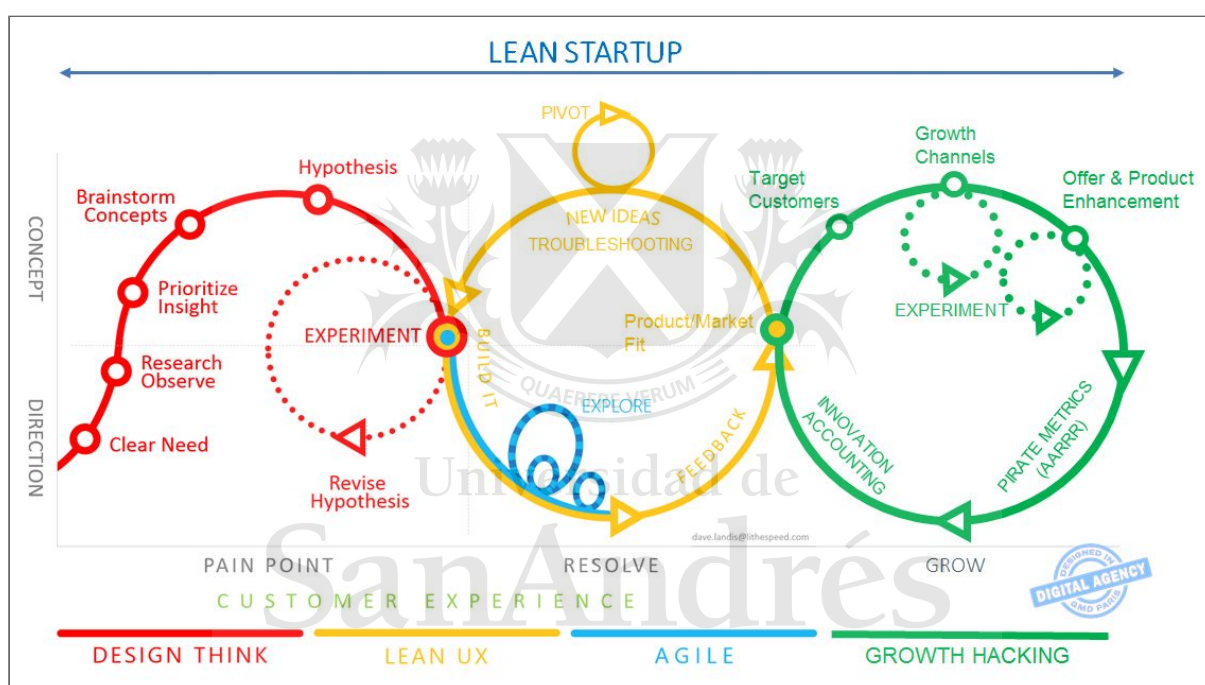
El equipo de gondolear cuenta con experiencia en la implementación de la metodología Lean Startup, desarrollada para el mundo digital por Eric Ries en su libro “*Lean Startup*” del año 2011, lo que fue luego base para la mayoría de la bibliografía de los referentes de Product Management y fundadores de startups en Silicon Valley y en todo el mundo.

De forma sencilla podemos decir que la metodología trata de validar ideas al menor costo posible, utilizando el esfuerzo de desarrollo de software para ideas o features que necesariamente den valor para el usuario. Es por eso, que las técnicas acercadas introducen un paradigma que intenta validar valor y demanda de cada iteración del producto, de ser posible, antes de gastar tiempo y dinero en código.

Si bien Lean Startup en su primer enfoque está pensado especialmente para compañías en estadio de lanzamiento de producto (incluso antes de poder lograr su

Product Market Fit), muchos autores fueron desarrollando a lo largo de estos años muchos conceptos similares para compañías en estadio de optimización de su producto o de gran crecimiento. Un ejemplo es Marty Cagan en su libro *“Inspired, How to create tech products that customer love”* del año 2018.

El siguiente gráfico representa la metodología en diferentes momentos del desarrollo de un producto. Aunque de forma muy sencilla se trata de un ciclo lean en el que se puedan construir prototipos o productos (MVPs) que puedan recolectar aprendizajes de la forma más barata posible, para poder iterar en etapas tempranas.



Fuente gráfico: David Landis, Digital Agency QMD Paris. Tomado a modo de representación de la metodología Lean Startup en los diferentes estadios de un proyecto.

Lean startup en gondolear

Prototipos iniciales

En la primer etapa, antes de construir las apps para los usuarios finales, el equipo de gondolear prototipó en marvelapp³⁰ una primera versión mobile del producto para poder testear la UX (User Experience) con pruebas de usuario entre amigos y familiares.

³⁰ marvelapp: Es una herramienta para el prototipado de alta fidelidad de aplicación web, web responsive y mobile.

El prototipo fue el siguiente: <https://marvelapp.com/72i58e/screen/7992487>

Esta versión todavía no contaba con el logo que actualmente tiene la marca. Presentaba una navegación por categorías y permitía buscar productos y agregarlos a la lista de compras. Se podían aplicar filtros a la búsqueda y ver el ticket de compra.

Realizamos 5 pruebas de usuario con amigos y familiares. Las pruebas de usuario consisten en dar una tarea a la persona y observar el comportamiento con el prototipo, tomando notas de aprendizajes con respecto a la usabilidad del producto. Típicamente en gondollear la tarea se trataba de armar una lista de compras.

Recolectamos los siguientes aprendizajes principales:

- La disposición por categorías de la lista de compras complicaba el entendimiento. Los usuarios no tienen en su mente una lista categorizada a la hora de armar una lista de compras.
- El mismo problema de la navegación por categorías hacía complicada la búsqueda de nuevos productos, ya que el usuario esperaba ingresar el concepto a buscar y, como cualquier búsqueda natural, la aplicación entregara un listado.
- La disposición de los productos en forma de ticket, al avanzar en el funnel de compra, dificultaban la vista. Entendimos que en un mismo listado podíamos mostrar el concepto de lista y precio final, quitando una interacción que estaba de más.
- Los filtros no se usaban.

Realizamos un segundo prototipo, que fue el siguiente:
<https://marvelapp.com/7dfahb/screen/8667781>

El mismo introdujo cambios en base a los aprendizajes anteriores. Cambiamos el listado principal de la compra, eliminando la navegación por categorías y

resolviendo en un mismo lugar la visualización de los productos y los precios. Además la búsqueda se trataba de un signo “+” en donde se agregaban naturalmente productos a la lista.

En este estadio todavía gondolear no contaba con la posibilidad de comprar, con lo cual el prototipo no contemplaba pantallas para cerrar la transacción. Aunque la lista incorporaba el feature de marcar como comprado.

El menú de la sidebar ya no contaba con la posibilidad de iniciar el flujo “Estoy comprando” para marcar los productos comprados, porque el nuevo listado lo incorporaba con un gesto de slider en la misma lista de productos.

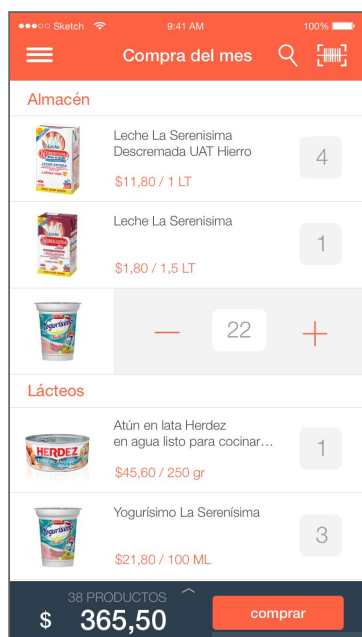
Recolectamos los siguientes aprendizajes:

- El listado de resultado de búsqueda con cards en dos columnas dificultaba el entendimiento ya que ese componente no cuenta con un orden visual adecuado para este tipo de productos. Además era diferente al listado de la lista de compras, perdiendo consistencia en los aprendizajes de uso que colecta el usuario en su ciclo de vida con el producto.
- Era compleja la pantalla intermedia de búsqueda que ofrecía dos canales: el scan de códigos de barras y la búsqueda vía texto. Los usuarios no entendían que tapeando en la barra de búsqueda se podía ingresar texto. Un error grave que trababa la interacción.
- La edición del nombre de la lista no era percibida por los usuarios.
- La marca de productos comprados no se entendía, ni la funcionalidad ni la interacción.

MVP (Minimun Viable Product)

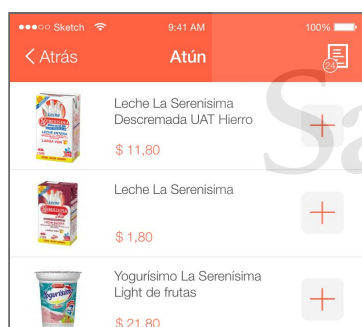
Una vez iterados los prototipos presentados en la sección anterior, era necesario lanzar un MVP al mercado. Una primera versión desarrollada en iOS, publicada en el store de Apple, pública para usuarios, con las mínimas funcionalidades posibles para probar la propuesta de valor inicial.

El producto tenía cambios relevantes aprendidos con los prototipos.



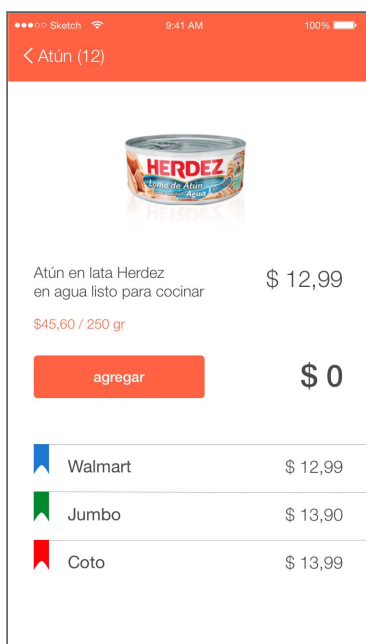
El agregado de productos tenía la apertura desde los íconos accionables, separados, entre buscar (con lupa) y scanear (con ícono de código de barras scaneado).

La lista ofrecía el precio total para el supermercado más barato y agregaba el call to action de Comprar para avanzar en la compra.



El header contaba con un nuevo componente (se trataba de un ícono en forma de lista con un contador de productos) que al agregar un producto desde una búsqueda realizaba una animación sumando uno en la cantidad de productos. Ícono que además al ser tapeado, navegaba hacia la lista de compras activas.

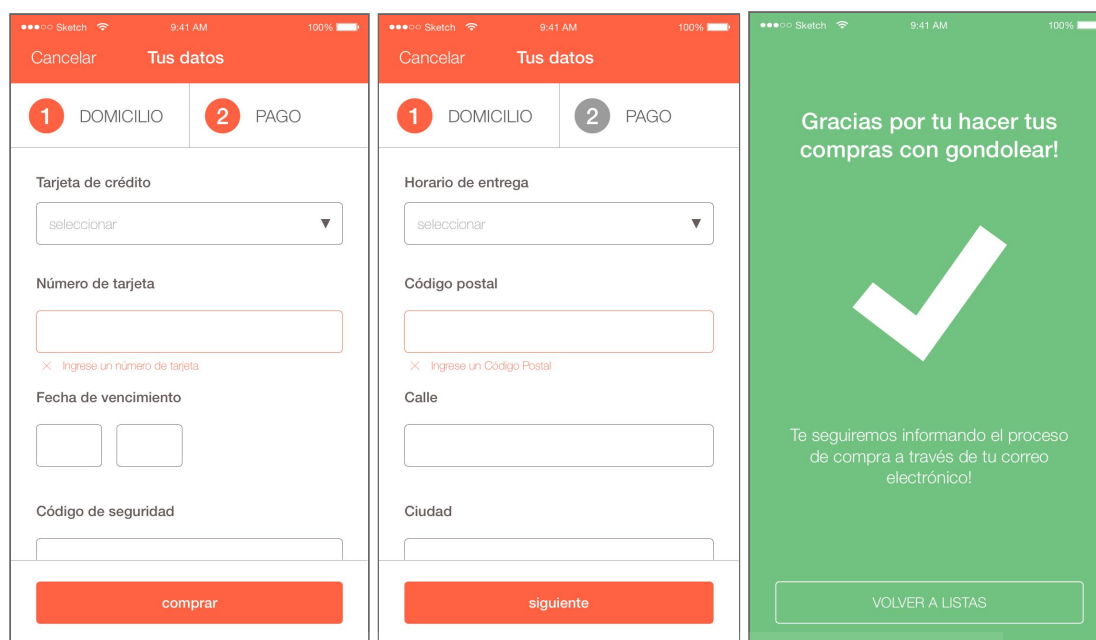
Este comportamiento realmente solucionó una de las fallas más relevantes con las que contaba el producto.



Desarrollamos una pantalla de Detail de producto más limpia, que permitía un mejor entendimiento de la propuesta de valor de gondolear (era mucho más clara la comparación de precios) y además otorgaba la posibilidad de crecer en features a futuro.



Modificamos y simplificamos la experiencia de la pantalla de visualización del “ticket de compra”. Explicitando el ahorro de gondolear (clave para la propuesta de valor). Además de solucionar el problema de entendimiento que habíamos tenido en las pruebas con usuarios.



Agregamos un simple proceso de checkout para ejecutar la compra.

Técnica de “Mago de Oz”

Una de las propuestas de la metodología de Lean Startup se trata de ahorrar costos de implementación de los productos en etapas tempranas, para validar ideas sin invertir grandes sumas de capital.

La técnica de Mago de Oz³¹, se trata de validar demanda de un producto o servicio, realizando el proceso de forma manual, sin que el cliente lo sepa. Es por eso que gondolear, incluso actualmente, recibe los datos de la compra en su backoffice y realiza a mano la entrada de los pedidos en los sites de los supermercados. Los clientes que compran en gondolear asumen que el procesamiento del pago y la ejecución del pedido se realizan de forma automática. De hecho, reciben un mail de forma automática, online, inmediatamente posterior a la compra, que incentiva la creencia de que el proceso realmente está sucediendo sin riesgos, de forma segura y de forma automatizada. Si bien, es factible una integración automatizada, no tiene sentido desarrollarla en etapas tempranas, sin antes validar la demanda del servicio.

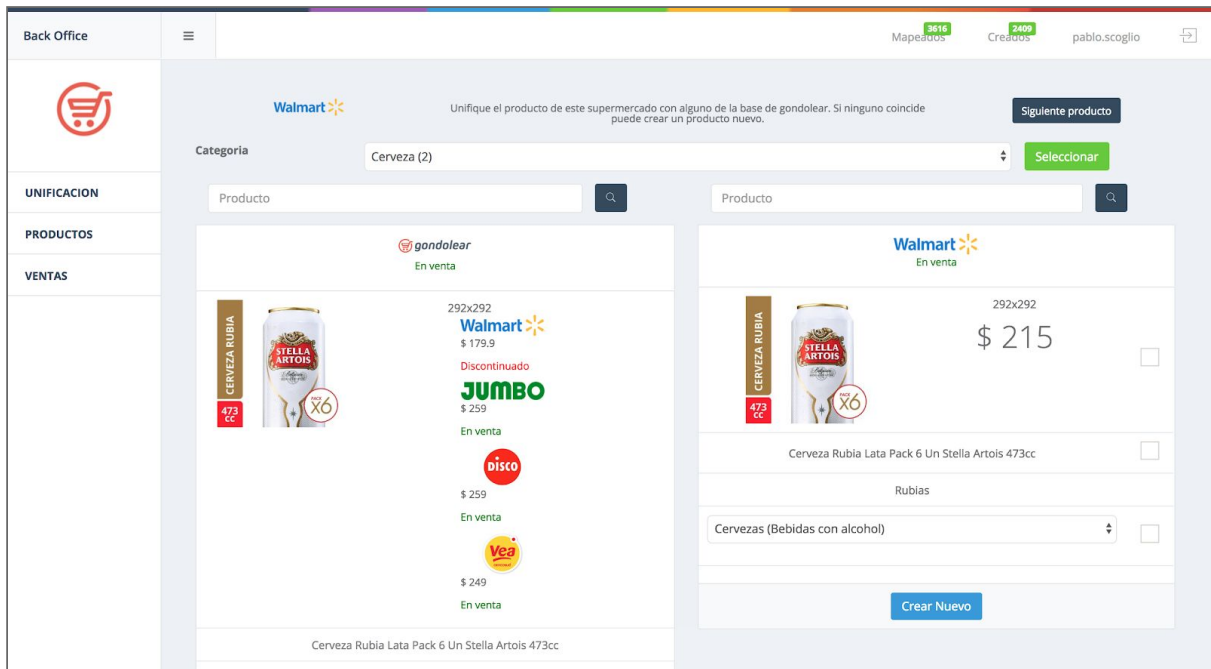
Con el producto en el mercado, el equipo recolectó nuevos aprendizajes:

³¹ técnica de Mago de Oz: https://es.wikipedia.org/wiki/Experimento_Mago_de_Oz

- Los clientes no entendían si los precios de los productos eran comparables con las tiendas físicas. La aplicación no aclaraba que la oferta se trata de los precios de las tiendas online de los supermercados.
- Los clientes no entendían cómo se realizaba la comparación de precios ante la falta de productos en el catálogo de uno de los supermercados.
- El armado de las listas ya funcionaba bien, tanto en búsquedas como en scans. Ambos features eran utilizados de buena manera.
- Los clientes no entendían cómo salir de la pantalla de Detail de un producto.

También extendimos la técnica hacia los esfuerzos comerciales, ya que el MVP de gondolear recolecta el inventario de los supermercados sin tener acuerdos comerciales con los mismos. Todas las noches, un robot toma los productos y los precios de todo el catálogo completo de las tiendas online disponibles en Argentina (Coto, Walmart, Disco, Jumbo y Vea). El proceso popula las bases de datos que nutren la aplicación, y manualmente el equipo de gondolear realiza a través del backoffice el cruce de los productos entre los distintos supermercados, para poder entregar la propuesta de valor y comparar los precios de las listas de compras.

El hecho de no contar con acuerdos que nos permitan acceder a una interfaz acorde con cada proveedor, hizo que no fuera posible acceder vía los sitios de internet a los SKUs de los productos. Es por eso que el cruce tuvo que realizarse de forma manual para poder validar la propuesta de valor.



Captura de pantalla del backoffice de gondolear.

Asimismo, y para no extender los costos del MVP que salió al mercado, solo fueron cruzados a mano unos más de 5,000 productos. Fueron elegidos los más relevantes (bebidas, alimentos y limpieza) para el consumo cotidiano, dejando afuera categorías como juguetes, lubricantes, cotillón, automotor, muebles y electrónica, por nombrar solo algunas.

De todas maneras, el proceso permite la actualización diaria de los precios (de forma automática) y la mantención del mínimo catálogo necesario (de manera manual).

Iteración v2

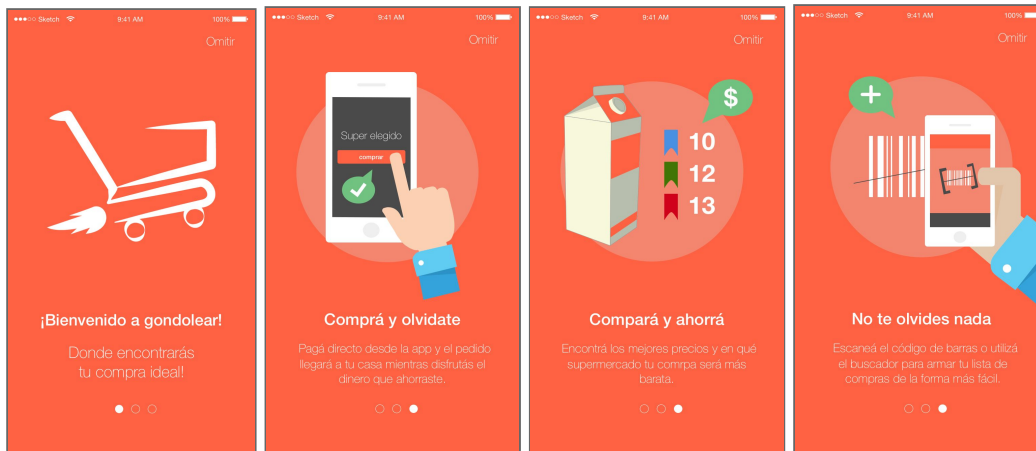
Con el producto en el store de Apple continuamos iterando en base a los aprendizajes y al recibimiento de las primeras compras.



Fue agregado un modal en la selección de supermercado para explicar la funcionalidad de productos faltantes en el catálogo de un supermercado. Cómo se realizar la comparación de precios y cuáles son los productos, para poder reemplazarlos y mejorar la experiencia.



Volvimos a iterar la pantalla de Detalle de compra para seguir explicando y destacando de mejor manera la propuesta de valor del producto.



Agregamos un onboarding al comienzo, para usuarios nuevos, de 4 pasos, que se presenta al abrir la aplicación por primera vez. Un componente barato, que agrega valor en el entendimiento global de gondolear.



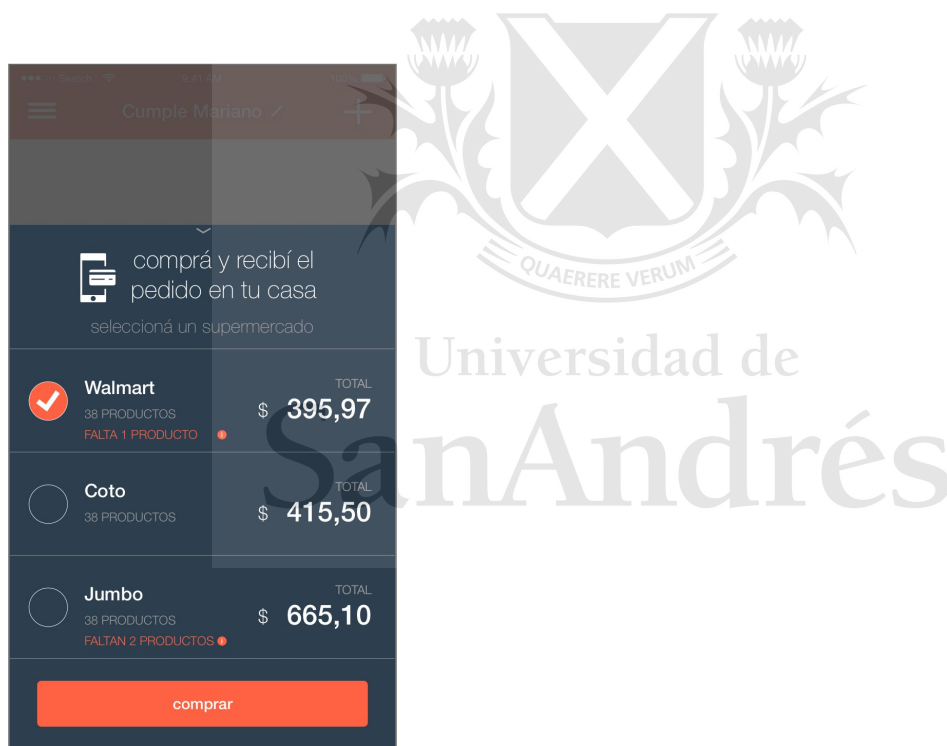
En la pantalla de Detalle de un producto agregamos la leyenda “*Precios de las tiendas online*” para solucionar el problema de entendimiento de los precios (con el riesgo de que sean evaluados como físicos). Además agregamos el ícono de “*Listo*” para volver a la lista una vez agregado el producto.

En esta etapa recolectamos los siguientes grandes aprendizajes:

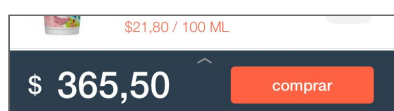
- Los componentes agregados mejoraron el entendimiento de la propuesta de valor.
- Algunos clientes todavía no entendían quién era el responsable de entregar los productos, el alcance de entrega, y si realmente la aplicación contaba con delivery a las casas.
- El chequeo de la zona de entrega de cada supermercado de manera offline generaba descontento para los usuarios que se enteraban que su compra no podía procesarse luego de haber realizado todo el proceso de compra.

Iteración v3

Unas semanas después, introdujimos algunos cambios en el siguiente release al mercado.



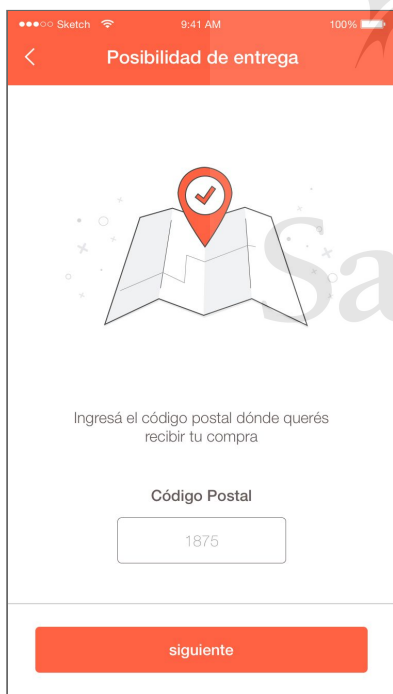
Fue agregada la leyenda de “*compra y recibí el pedido en tu casa*” en la selección de supermercado, para desambiguar y aclarar el concepto de que la propuesta de gondolear realmente contaba con la posibilidad de entrega en domicilio.



Quitamos la cantidad de productos del componente footer de la lista principal para dejar una experiencia más lean, mobile y no complica la lectura. Siendo que la cantidad de productos no agregaba valor.



Defaulteamos el nombre de la lista, a la hora de la creación, con el objetivo de agilizar el flujo, pero porque además es un momento donde el usuario no tenía ganas de pensar un nombre para su compra. Le quitamos un problema y le agregamos entendimiento de la propuesta de valor, tratándose de compras grandes de supermercado.



Agregamos una pantalla posterior al resumen de compra y anterior al checkout que validase el rango de entrega del delivery. Además de agregar la funcionalidad real en los servicios core de gondolear de filtrar las entregas por el alcance real de cada supermercado. Si el código postal no se encuentra dentro del listado de códigos del

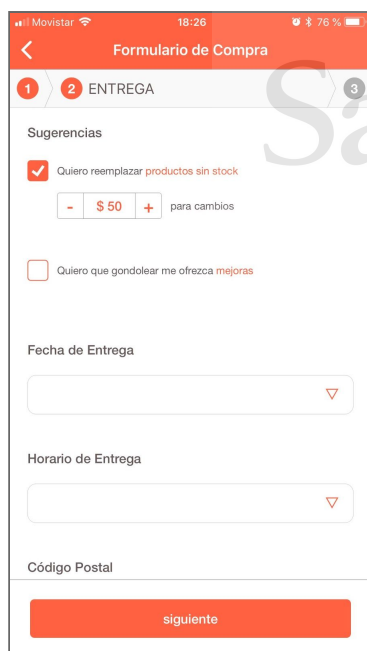
alcance de cada super, un modal en la aplicación invita a cambiar a otro supermercado.

En esta interacción tuvimos los siguientes aprendizajes:

- Los features agregados y las mejoras introducidas funcionaron muy bien y la conversión de la aplicación mejoraba.
- Los usuarios estaban dispuestos a recibir mejoras en las compras, introducidas por el equipo de gondolear, incluso después de haber hecho la transacción. Muchos de los compradores recurrentes tenían diálogos con la pos venta con satisfacción.
- Era complejo tener un catálogo 100% exacto contra la realización de compra manual contra los supermercados, ya que muchos informaban faltantes en el checkout de su site, donde el equipo de gondolear recién se enteraba de noticias no agradables.

Iteración v4

Unas semanas después, introdujimos algunos cambios en el siguiente release al mercado.



Movistar 18:26 76 %

Formulario de Compra

1 2 ENTREGA 3

Sugerencias

Quiero reemplazar productos sin stock

- \$ 50 + para cambios

Quiero que gondolear me ofrezca mejoras

Fecha de Entrega

Horario de Entrega

Código Postal

siguiente

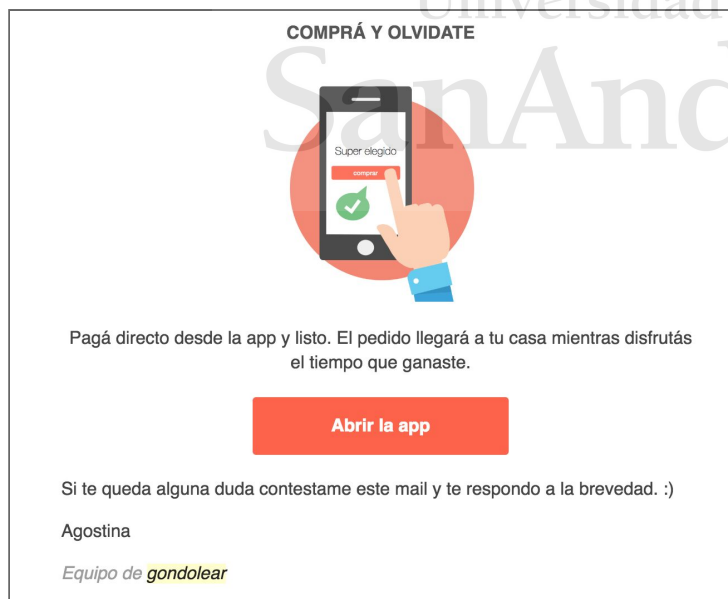
Agregamos en el paso de entrega del checkout dos conceptos:

1. “*Quiero reemplazar productos sin stock*”, que estaba seleccionado por defecto y confirmaba si el usuario está dispuesto a contemplar un pequeño margen de dinero para que gondolear le solucione el problema de faltantes de productos en el proveedor.
2. “*Quiero que gondolear me ofrezca mejoras*”, que no estaba seleccionado por defecto, pero otorgaba la opción de permitirle al equipo de gondolear que realizara ajustes en el pedido para optimizar precios. Esta funcionalidad requiere intervención offline, vía mail, en el proceso de pos venta.

Ambos features son explicados con dos modales que se abren al tapear la parte de texto en rojo de ambas opciones.

Recolección de aprendizajes

Para poder recolectar los aprendizajes destacados en los apartados anteriores fue necesario contar con herramientas especiales para la exploración cuantitativa, clave a la hora de hablar de Lean Startup. Sin los aprendizajes es imposible encontrar la mejor iteración siguiente del producto. Es por eso que el equipo de gondolear utilizó varias técnicas descritas a continuación.



El mail automático de bienvenida a gondolear, que es recibido por los usuarios una vez terminan de instalar la app y se registran, es enviado con un nombre ficticio de una chica simulando tratarse de una persona real, y ofrece ser contestado con

dudas. Al final del texto del mail se puede leer “*Si te queda alguna duda contestame este mail y te respondo a la brevedad*”. Las respuestas eran recibidas por el equipo de gondolear vía mail, permitiendo recolectar las dudas de los usuarios y además intercambiar aprendizajes con ellos.



gondolear

Tu opinión nos interesa

Queremos realizar mejoras continuas en la experiencia de la aplicación para poder cumplir tus expectativas.
¡Es por eso que te pedimos unos segundos para dejarnos tus comentarios!

La aplicación es fácil de usar

1 2 3 4 5

Muy difícil Muy fácil

Contanos por qué no compraste

Tu respuesta

¿Cuán probable es que recomiendes gondolear a algunos de tus amigos?

Además, contábamos con el envío de encuestas exploratorias a usuarios que habían usado la aplicación, pero no habían realizado compras. La encuesta permite recolectar aprendizajes de primera mano de los usuarios.

Una de las encuestas realizadas puede ser visualizada en el siguiente link <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfObGHlrCMmUKuBPOGcXQGzKVRWncojy0HzynP5X6pF1Luciw/viewform>

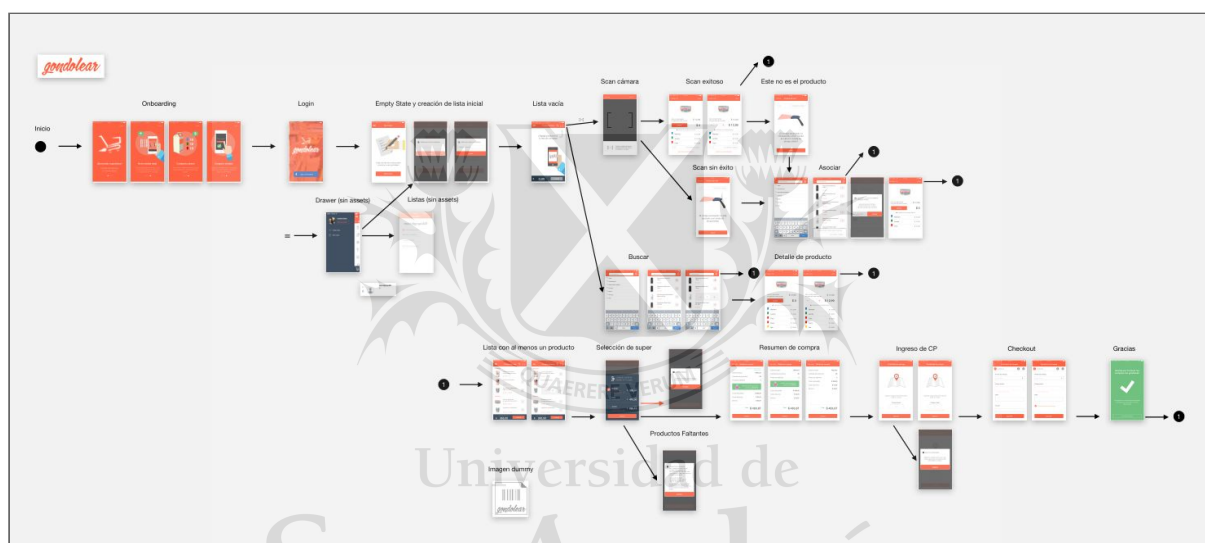
Además, el equipo de pos venta tenía intercambios vía mail con los compradores. Recibiendo consultas, intercambiando opiniones, aprendiendo sobre la selección de la oferta y optimizando en conjunto la compra (productos, días y horarios).

Para lo cuantitativo contamos con herramientas explicadas en la sección “Métricas” de los Anexos.

El producto en Android

Seis meses después de haber trabajado mucho en iOS, la plataforma por excelencia para Influencers y Early adopters, y haber recolectado los aprendizajes mostrados anteriormente, era hora de sacar una versión madura de gondolear en el mercado de Android.

El sistema operativo de Google tiene una penetración superior al 90% en los usuarios de smartphones en Argentina. Siendo fundamental para la adquisición de clientes del segmento de la masa crítica.



Es por eso que el flujo de la aplicación ya madurado para el sistema Operativo de Apple, fue replicado en Android y lanzado al mercado.

El haberlo hecho muchos meses después nos permitió optimizar el costo de desarrollo, ya que su primera versión contaba con todos los features aprendidos en iOS.

Métricas

Para medir la interacción de los usuarios, la adquisición y las transacciones realizadas, con el fin de recolectar aprendizajes (clave a la hora de sacar provecho de la metodología Lean Startup) utilizamos las siguientes herramientas:

Herramienta	Descripción	Utilización
Google Analytics https://analytics.google.com/analytics/web/	Es un producto gratuito de Google. Permite recolectar eventos de usuarios, como clicks en botones, navegación de pantallas, page views, compras, funnels, selección de opciones y cualquier acción factible de ser trackeada.	El equipo de gondolear la utiliza específicamente para entender el uso de los features agregados. Ej: cuántos usuarios que visualizan la lista de productos eligen scanear y cuántos eligen buscar con texto.
MixPanel https://mixpanel.com/	Producto de tracking especializado en experiencias mobile y con foco en perfiles de usuarios.	El equipo de gondolear lo usa específicamente para trackear perfiles de usuario (datos de personas registradas) y tracking de los textos de las búsquedas realizadas.
Fabric https://fabric.io/	Producto de tracking técnico de las aplicaciones móviles.	El equipo de gondolear lo utiliza para detectar errores frecuentes, para poder corregirlos, y contabilizar cantidad de descargas de los stores y velocidad de respuesta de las aplicaciones (clave para la experiencia de los usuarios).

El producto de backoffice

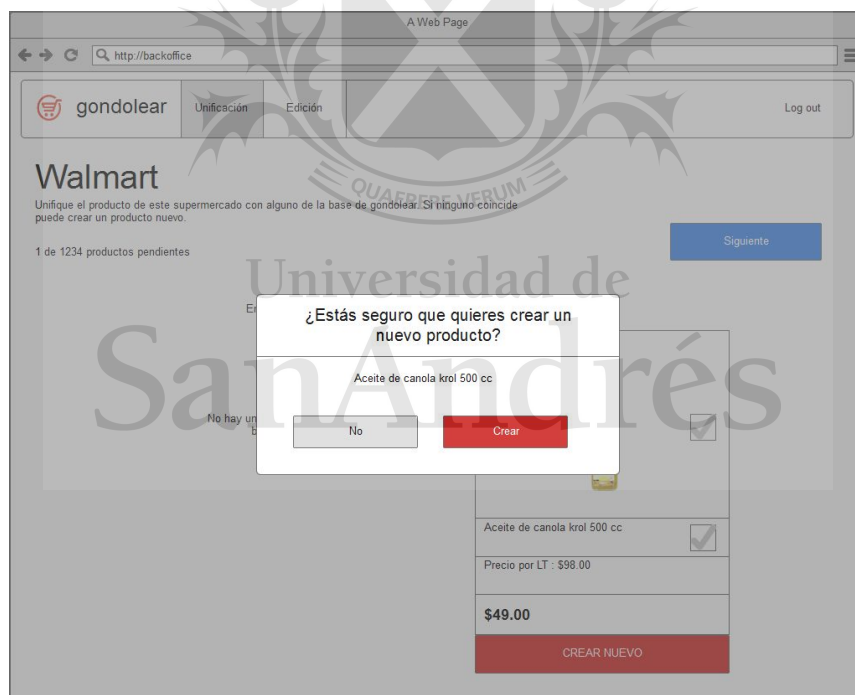
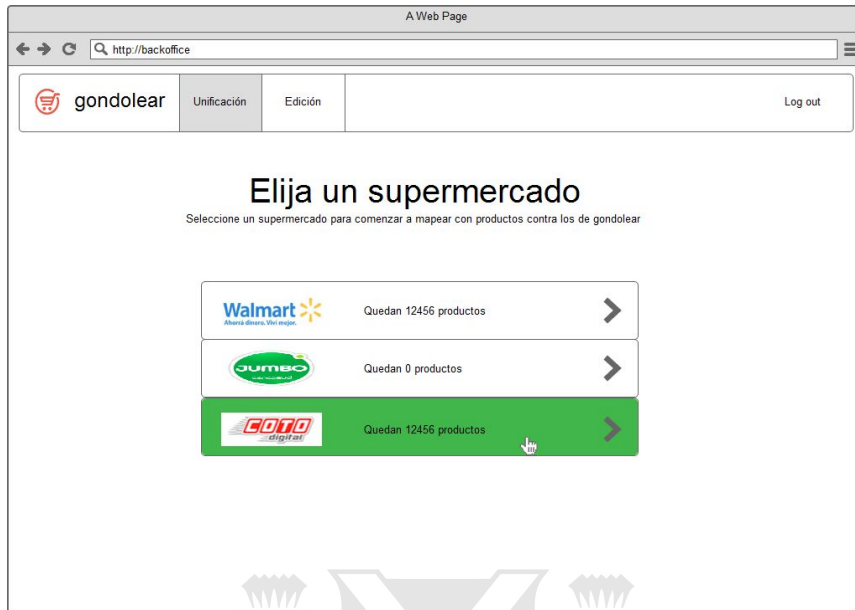
Parte central del éxito del proyecto es la administración del inventario. Es por eso que gondolear cuenta con una herramienta de backoffice, que también fue desarrollada de manera iterativa con la metodología Kanban³².

Hoy en día sirve para los siguientes procesos clave:

- **Administración del inventario:** visualización, cruce entre los diferentes proveedores, creación de nuevos productos, armado del catálogo de gondolear, mantenimiento, corrección.
- **Administración de las ventas:** ver nuevas ventas, datos del comprador, productos comprados, estado del proceso, datos de la entrega.


³² Metodología Kanban [https://es.wikipedia.org/wiki/Kanban_\(desarrollo\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Kanban_(desarrollo))

Estos fueron los prototipos iniciales del backoffice realizados en balsamiq.



A Web Page



← → ↻ http://backoffice

 **gondolear** Unificación Edición Log out

Walmart

Unifique el producto de este supermercado con alguno de la base de gondolear. Si ninguno coincide puede crear un producto nuevo.

1 de 1234 productos pendientes [Siguiente](#)

En gondolear	Producto
No hay un producto similar en la base de datos	  420x320 px <input checked="" type="checkbox"/> Aceite de canola krol 500 cc <input checked="" type="checkbox"/> Precio por LT : \$98.00 \$49.00 CREAR NUEVO

A Web Page

← → ↻ http://backoffice

 **gondolear** Unificación Edición Log out

Walmart

Unifique el producto de este supermercado con alguno de la base de gondolear. Si ninguno coincide puede crear un producto nuevo.

1 de 1234 productos pendientes [Siguiente](#)

En gondolear	Producto
  120x120 px Aceite de canola krol 500 cc ejemplo con descripción más larga Precio por LT promedio : \$97.00 \$48.80 promedio UNIFICAR	  420x320 px <input checked="" type="checkbox"/> Aceite de canola krol 500 cc <input type="checkbox"/> Precio por LT : \$98.00 \$49.00 CREAR NUEVO
  120x120 px Aceite de canola krol 300 cc ejemplo Precio por LT promedio : \$77.00 \$38.80 promedio UNIFICAR	


Hoy, el backoffice, luego de muchas iteraciones, cuenta con más funcionalidades, que fueron surgiendo con el correr de las ventas y las necesidades del negocio.

Back Office


Mapeados 3616 Creados 2409 pablo.scoglio

Elija un Supermercado


Seleccione un supermercado para comenzar a mapear productos contra los de gondolear.




Quedan 10190 productos




Quedan 10328 productos



Quedan 32764 productos




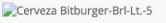

Quedan 10875 productos



Quedan 13698 productos

Back Office

cerveza

ID de Producto	Descripción	Categoría	Categoría padre	Imagen
26836	Cerveza Miller Gd X 6U	Cervezas	Bebidas con alcohol	
18687	Cerveza Ac/Dc 568 Ml	Cervezas	Bebidas con alcohol	
18682	Cerveza Quadrupel La Trappe	Cervezas	Bebidas con alcohol	
30379	Cerveza Dab 660 Cc	Cervezas	Bebidas con alcohol	
21992	Cerveza Bittburger-Bri-Lt-5	Cervezas	Bebidas con alcohol	
9995	Cerveza quilmes 1890 1 lt	Cervezas	Bebidas con alcohol	
9581	Cerveza cristal quilmes 1 lt	Cervezas	Bebidas con alcohol	
9582	Cerveza bock quilmes 1 lt	Cervezas	Bebidas con alcohol	
9583	Cerveza stout quilmes 1 lt	Cervezas	Bebidas con alcohol	

Back Office

Ventas

8 Nuevas

1 En progreso

161 Hechas

ID	Fecha	Nombre	Apellido	Monto	Estado
54	2016-09-04 02:53:54	Julio	Caceres	\$ 657	Hecha
55	2016-09-05 03:05:26	Germán	Scoglio	\$ 1342.75	Hecha
56	2016-09-05 13:40:37	Guido	Villar	\$ 440.08	Hecha
1000	2016-09-12 01:36:01	Pablo	Scoglio	\$ 579.96	Hecha
1001	2016-09-14 12:26:02	Pablo	Scoglio	\$ 736.42	Hecha
1002	2016-09-15 22:20:53	Carlos	Rodriguez	\$ 530.8	Hecha
1003	2016-09-19 17:27:02	Santiago	Moscufo	\$ 666.3	Hecha
1004	2016-09-28 12:29:39	Agostina	Rapanelli	\$ 1326.91	Hecha
1005	2016-10-04 05:09:02	Andres	Ciaffaro	\$ 665.44	Hecha
1006	2016-10-09 15:21:37			\$ 123.5	Hecha
1007	2016-10-09 16:20:45	Andres	Ciaffaro	\$ 1367.04	Hecha
1008	2017-01-24 14:15:54	Guido	Villar	\$ 589.82	Hecha
1009	2017-01-25 22:22:18	Chochito	Ojeda	\$ 623.93	Hecha

Back Office

Mapeados 3616 Creados 2409 pablo.scoglio

Walmart

Unifique el producto de este supermercado con alguno de la base de gondolear. Si ninguno coincide puede crear un producto nuevo.

Siguiente producto

Categoría Cerveza (2) Seleccionar

Producto Producto

gondolear

En venta

292x292

\$ 179.9

Discontinuado

JUMBO

\$ 259

En venta

Disco

\$ 259

En venta

Vea

\$ 249

En venta

Cerveza Rubia Lata Pack 6 Un Stella Artois 473cc

Walmart

En venta

292x292

\$ 215

Cerveza Rubia Lata Pack 6 Un Stella Artois 473cc

Rubias

Cervezas (Bebidas con alcohol)

Crear Nuevo

Prueba guerrilla

Otras de las iniciativas Lean Startup del equipo fundador por validar demanda de forma barata, fue el armado de unos folletos muy simples para atraer descargas.

Durante 2018, el equipo fue a las playas de estacionamiento de algunas grandes superficies de Capital Federal, en busca de aquellas personas cansadas de ir a hacer las compras.

Dejamos en los parabrisas de los autos de las personas que estaban realizando sus compras en 3 superficies diferentes de Capital Federal.

Folletos repartidos:

Supermercado Coto de Honduras y Salguero (Honduras 3862): 40

Supermercado Jumbo de Yatay y Guardia Vieja (Guardia Vieja 4558): 60

Supermercado Disco de Quintana y Callao (Av. Pte. Manuel Quintana 366): 20

Estadísticas de ingresos:

Gondolear para Android: 48

Gondolear para iOS: 28

Descargar totales: 32

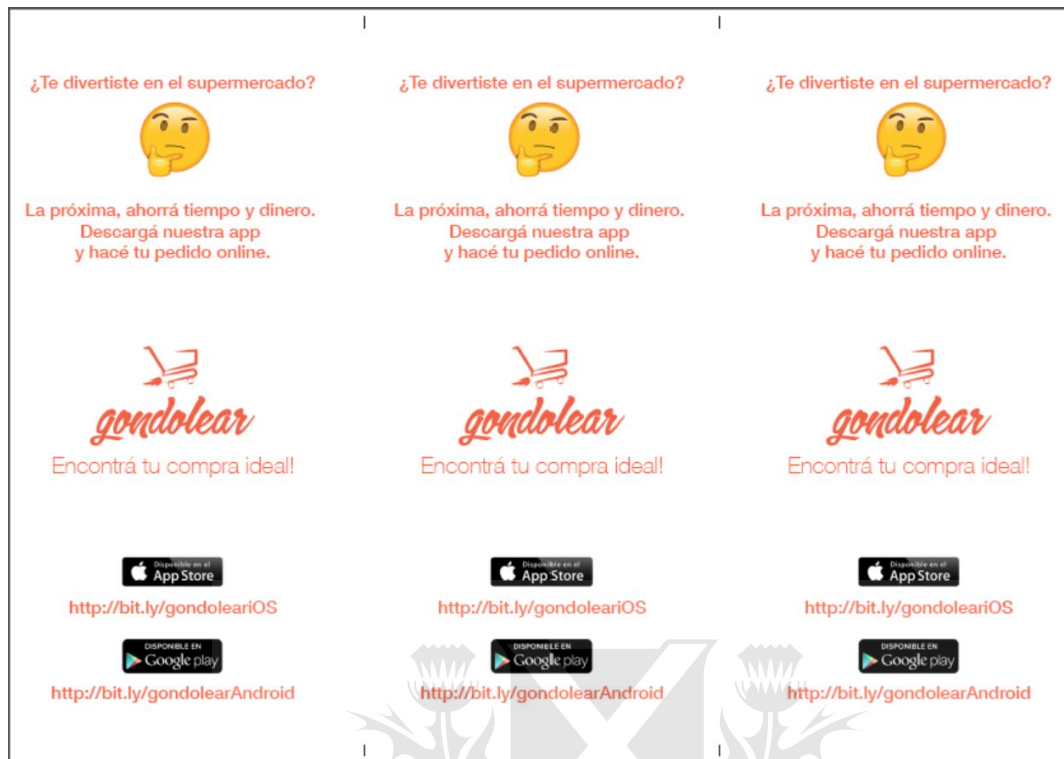
Compras totales: 5

Funnel de conversión de la prueba:

Folletos	Ingreso URL	Descargas	Compras
120	76 (63,3%)	32 (26,6%)	5 (4,16%)

Como conclusión el 4,16% de las personas a las que les llegó un folleto, realizó una compra. Dejando en claro que la propuesta de valor tiene sentido, sobre todo para la locación en la que se realizó la prueba. El costo de adquisición de estas pruebas resulta realmente barato si consideramos un costo de folletos de 4 ARS cada uno. Dando un resultado de 96 ARS cada adquisición de compra.

El folleto utilizado en la prueba de guerrilla



Campañas de Marketing

Ejemplo de campañas

Con las 3 campañas de videos fueron alcanzadas más de **21,000** personas.

Video explicativo de presentación de la **propuesta de valor** en Facebook

<https://www.facebook.com/gondolear/videos/637685933077451/>

gondolear
Publicado por Guido Villar [?] · 19 de septiembre de 2017 ·

Ahorrá tiempo y dinero, armando tu pedido del súper con gondolear!
 Descargá la app para Android y iOS:
http://bit.ly/gondolear_app

COMPARÁ PRECIOS
en tiempo real



Encontrá tu compra ideal!
00:51

Obtén más Me gusta, comentarios y contenido compartido
 Promociona esta publicación por \$730 para llegar a 65.000 personas.

5.685 Personas alcanzadas **346** Interacciones **726** Clics [Promocionar publicación](#)

25 Reacciones **51** veces compartido

[Me gusta](#) [Comentar](#) [Compartir](#)

Rendimiento de tu publicación

5.685 Personas alcanzadas

1.873 Reproducciones de video

346 Reacciones, comentarios y veces que se compartió

23 Me gusta	23 En publicación	0 En contenido compartido
1 Me encanta	1 En publicación	0 En contenido compartido
1 Me divierte	1 En publicación	0 En contenido compartido
30 Comentarios	0 En publicación	30 En contenido compartido
56 Veces que se compartió	51 En publicación	5 En contenido compartido

726 Clics en publicaciones

96 Clics para reproducir	24 Clics en el enlace	606 Clics de otro tipo
---------------------------------	------------------------------	-------------------------------

COMENTARIOS NEGATIVOS

0 Ocultar publicación **0** Ocultar todas las publicaciones

Ejemplo de información recolectada



Videos de **Momentos** de tarde de fútbol

<https://www.facebook.com/gondolear/videos/641346276044750/>

gondolear
Publicado por Guido Villar [?] · 27 de septiembre de 2017 ·

⚽ Preocupate únicamente por ganar tu partido, que del super nos encargamos nosotros. ⚽

📱 Descargá la app y encontrá tu compra ideal con gondolear!
http://bit.ly/gondolear_app



Tarde de fulbo hecha simple con gondolear!
00:31

🌱 **Obtén más Me gusta, comentarios y contenido compartido**
Promociona esta publicación por \$730 para llegar a 65.000 personas.

581 Personas alcanzadas	33 Interacciones	104 Clics	Promocionar publicación
-----------------------------------	----------------------------	---------------------	---

👤 Ivan Lucas, Marcela Ciaño y 6 personas más · 6 veces compartido

👍 Me gusta 💬 Comentar ➦ Compartir

Rendimiento de tu publicación

581 Personas alcanzadas

295 Reproducciones de video

33
Me gusta, comentarios y veces que se compartió ⓘ

26 Me gusta	8 En publicación	18 En contenido compartido
1 Comentarios	0 En publicación	1 En contenido compartido
6 Veces que se compartió	6 En publicación	0 En contenido compartido

104 Clics en publicaciones

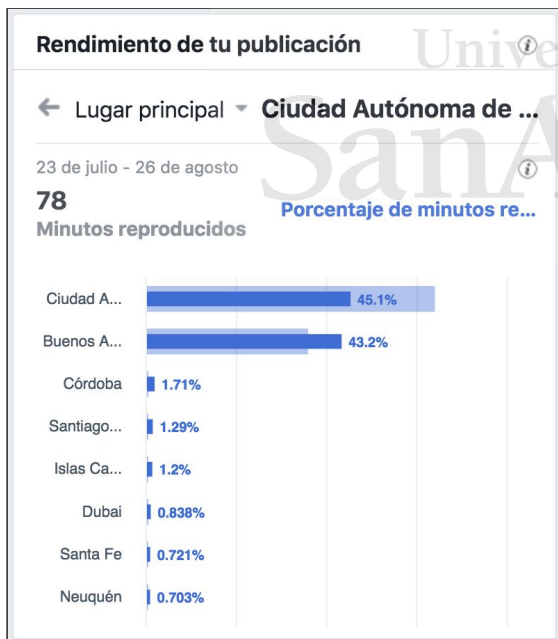
35 Clics para reproducir ⓘ	5 Clics en el enlace	64 Clics de otro tipo ⓘ
--------------------------------------	--------------------------------	-----------------------------------

COMENTARIOS NEGATIVOS

0 Ocultar publicación	0 Ocultar todas las publicaciones
0 Reportar como spam	0 Ya no me gusta esta página

Puede haber un retraso en las estadísticas del informe con respecto a los datos de las publicaciones.

Ejemplo de información recolectada



Video de **Momentos** de Temporada de Pileta

<https://www.facebook.com/gondolear/videos/686914618154582/>

gondolear
Publicado por Guido Villar [?] · 22 de diciembre de 2017 · 🌐

¡Temporada alta para relajarse! 🌞
Prepará tus compras con gondolear... y disfrutá al sol en lugar de ir al supermercado.
Ingresá en http://bit.ly/gondolear_web para más información.



00:32

15.642 Personas alcanzadas **74** Interacciones **125** Clics [Volver a promover](#)

Promocionada el 22 de diciembre de 2017 Finalizada
De Guido Villar

Personas alcanzadas **14,9 mil** Reproducción de video d... **3,3 mil** [Ver resultados](#)

👍👎👏👤 34 1 comentario 8 veces compartido

Rendimiento de tu publicación

15.642 Personas alcanzadas

3.696 Reproducciones de video

74 Reacciones, comentarios y veces que se compartió ⓘ

55 Me gusta	29 En publicación	26 En contenido compartido
6 Me encanta	4 En publicación	2 En contenido compartido
2 Me divierte	1 En publicación	1 En contenido compartido
3 Comentarios	1 En publicación	2 En contenido compartido
8 Veces que se compartió	8 En publicación	0 En contenido compartido

125 Clics en publicaciones

45 Clics para reproducir ⓘ	16 Clics en el enlace	64 Clics de otro tipo ⓘ
-----------------------------------	------------------------------	--------------------------------

COMENTARIOS NEGATIVOS

0 Ocultar publicación	1 Ocultar todas las publicaciones
0 Reportar como spam	0 Ya no me gusta esta página

Ejemplo de información recolectada



Campañas de imágenes en Facebook / Instagram

Fueron hechas **8 campañas** pagas de publicaciones en formato de imágenes que alcanzaron a más de **24,000 personas**. Recolectando información de segmento alcanzado y de interés por segmentación.

gondolear
29 de octubre de 2017 · 🌐

¡Al fin llegaron los días lindos! Aprovechalos al aire libre, en familia o con amigos... en lugar de ir al super. 🍷🍕
📱 Descargá la app y encontrá tu compra ideal con gondolear!
http://bit.ly/gondolear_app



Cada momento tiene un valor distinto.
gondolear
Encontrá tu compra ideal!

1.238 Personas alcanzadas 44 Interacciones 73 Clics [Volver a promover](#)

gondolear
Publicado por Guido Villar [?] · 21 de septiembre de 2017 · 🌐

¡Feliz Primavera! 🌸
Aprovechala al solcito... y hacé tus pedidos del súper a través de nuestra app. 📱🍷🍕



Cada momento tiene un valor distinto.
gondolear
Encontrá tu compra ideal!

1626 Personas alcanzadas 15 Interacciones [Volver a promover](#)

gondolear
8 de noviembre de 2017 · 🌐

"Me encanta ir al supermercado..." 😊
Mejor descargá gondolear y encontrá tu compra ideal!
http://bit.ly/gondolear_app



"Me encanta ir al supermercado..."
dijo *nadie, nunca.*
gondolear
Encontrá tu compra ideal!

2.044 Personas alcanzadas 57 Interacciones 70 Clics [Volver a promover](#)

gondolear
20 de junio de 2017 · 🌐

¿Ir al super después del trabajo? Mejor quedate en casa y hacé las compras directo desde nuestra app. 📱🍷🍕
Descargá la app desde http://bit.ly/gondolear_web



¿Ir al súper? Mejor quedate en casa...
gondolear
Encontrá tu compra ideal!

4.674 personas alcanzadas [Volver a promover](#)

gondolear
25 de junio de 2017 · 🌐

#GondolearEsServicio: Se vienen un par de jornadas de lluvia al Gran Buenos Aires. ☔️

¡Programá tu pedido con gondolear y disfrutá de tu día! 🛒📱

http://bit.ly/gondolear_web



3.996 personas alcanzadas

[Volver a promover](#)

gondolear
6 de agosto de 2017 · 🌐

Hasta Andy Warhol compraría en gondolear para ahorrar tiempo y dinero. 🛒📱

Si hacés tu pedido entre el lunes 7 y martes 8 de agosto de 2017, te regalamos \$200 para que disfrutes como más te guste. Oferta válida para pedidos mayores a \$1000. Un descuento por usuario.

Descargá la app desde http://bit.ly/gondolear_web



3.407 personas alcanzadas

[Volver a promover](#)

gondolear
10 de agosto de 2017 · 🌐

Fin de semana = fútbol! ⚽️

Preocupate únicamente por dar lo mejor en la cancha, que del supermercado nos encargamos nosotros. 🛒📱

Descargá la app: <https://gr.app.link/fulbo>



2.601 personas alcanzadas

[Volver a promover](#)

gondolear
15 de agosto de 2017 · 🌐

Te regalamos \$200 en tu compra de \$1000 o más para que disfrutes el Día del Niño con una sonrisa. ¡Tenés tiempo hasta el viernes 18-08!

Entrá a este link, descargá la aplicación y hacé tu pedido: <https://gr.app.link/dianinio>



4.588 personas alcanzadas

[Promocionar publicación](#)

Ejecutado

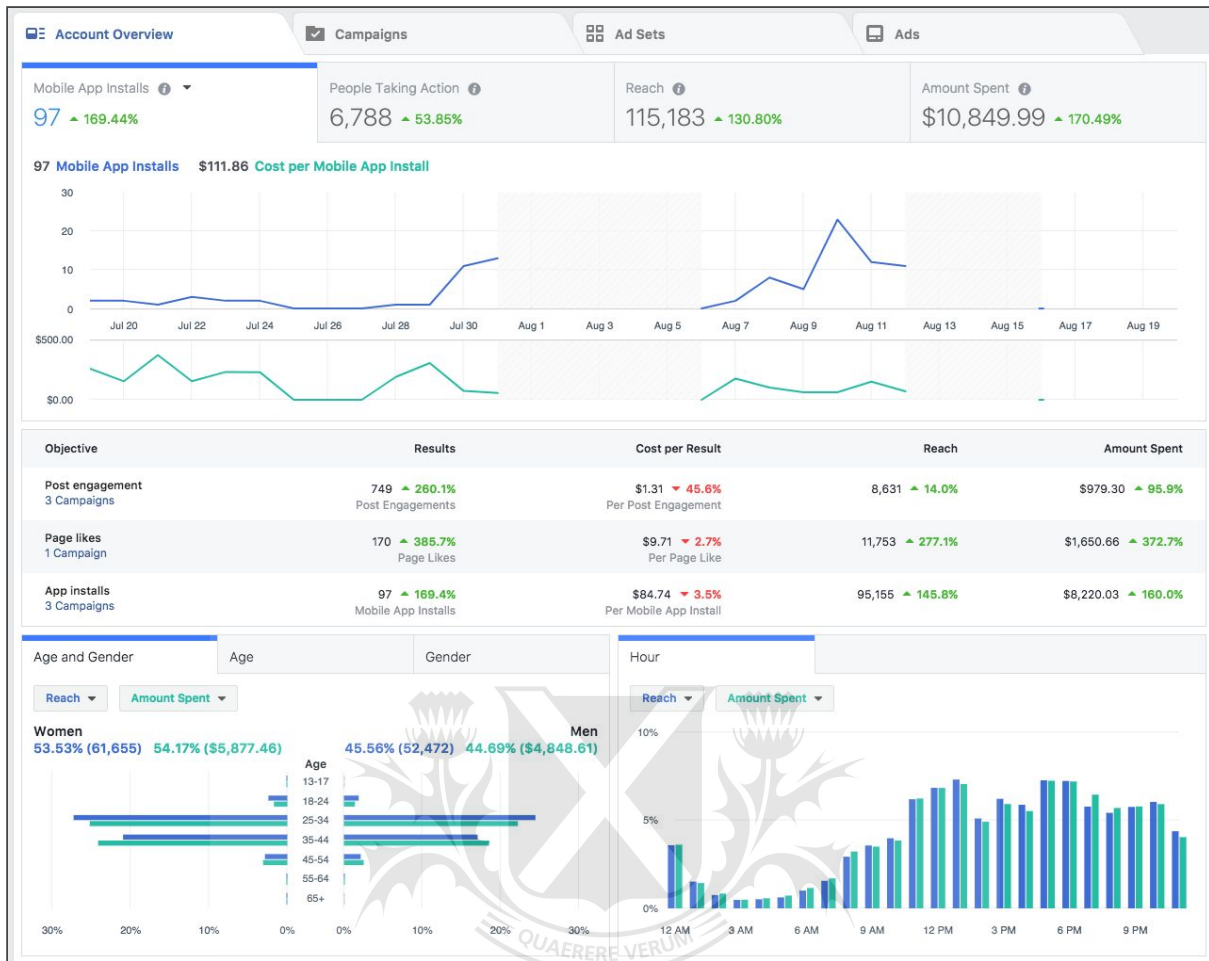
En pos de validar la propuesta de valor y los segmentos de mercado, fueron realizadas las siguientes inversiones en campañas digitales. Los elementos utilizados son los expuestos en el apartado anterior.

Facebook/Instagram: \$10.849,99 ARS

Costo por likes: \$9,71 (205 page likes)

Costo por engagement: \$1,21 (740 acciones en posts, 79 page likes)

Costo por install iOS/Android: \$84,74 (97 installs, 3 campañas)



Google AdWords (App Installs en Play Store): \$3.988,79 ARS

341.850 impresiones, CTR de 0,92%

Conversiones: 699 installs Android


Coste por conversión: \$4,23

Todas las campañas | Personalizado: 20/7/2017 - 15/8/2017

Campañas | Configuración

Todas las campañas excepto las quitadas. | Segmentar | Filtro | Columnas | Buscar campañas

Todas las conv. y Ninguno | Diariamente



Campaña	Presupuesto	Estado	Tipo de campaña	Subtipo de campaña	Clics	Impr.	CTR	CPC prom.	Costo	Posic. promedio	Conversiones	Costo/conv.
Campaña n.º 1	\$ 150,00/día	Apta	Campaña universal de app	Campaña universal de app	2.733	292.804	0,93 %	\$ 0,91	\$ 2.495,37	1,1	583,00	\$ 4,28
Total: todas las campañas excepto las quitadas					2.733	292.804	0,93 %	\$ 0,91	\$ 2.495,37	1,1	583,00	\$ 4,28
Total: Universal de aplicaciones	\$ 150,00/día				2.733	292.804	0,93 %	\$ 0,91	\$ 2.495,37	1,1	583,00	\$ 4,28

Ejemplos de propuestas para las marcas

Mailing

Ejemplos de Mailing co-brandeado con las marcas de consumo masivo. Los mails son enviados a la base de datos de usuarios registrados en gondolear. Además se espera también que los acuerdos comerciales con las marcas contemplen el uso de base de datos de clientes de las marcas. Generando una propuesta superadora para ambos lados.

 <p>Hola Florencia,</p> <p>¿Probaste la colección Delirio de Control?</p> <p>Shampoo, acondicionador y crema para peinar.</p> <p>La colección Delirio de Control ayuda a tu cabello a contrarrestar los efectos de la humedad, controla el frizz y ayuda a moldearlo.</p> <p>Su fórmula ayuda a dejar tu cabello listo para cualquier peinado y te complace con su deliciosa fragancia que se quedará en tu cabello.</p> <p style="text-align: center;">comprar</p> <p>Controla y moldealo Este shampoo ayuda a tu cabello a combatir los efectos de la humedad, ayuda a controlar el frizz y a moldearlo.</p> <p>Su fórmula ayuda a dejar tu cabello listo para cualquier peinado y contiene una deliciosa fragancia con fusión de esencias cítricas y lirios que se quedará en tu cabello.</p> <p><small>Copyright © 2016 gondolear, All rights reserved. Querés cambiar como recibís estos mails? Podés actualizar tus preferencias o desuscribirte de la lista</small></p>	 <p>Hola Carolina,</p> <p>¿Probaste Advanced Keratin Repair?</p> <p>Lo último de Pantene en reparación* avanzada.</p> <p>Pantene® Pro-V Expert Collection es la última tecnología presentada por los expertos del Pantene Institute para mujeres que buscan un nivel experto de cuidado del pelo.</p> <p style="text-align: center;">comprar</p> <p>Aplicá sobre el pelo mojado, masajéalo suavemente el cuero cabelludo con las puntas de los dedos de forma circular para permitir que los ingredientes activos actúen en cada hebra del pelo. Enjuague. Repití si es necesario.</p> <p><small>*Reparación a la suavidad vs. Shampoo sin ingredientes acondicionantes.</small></p> <p><small>Copyright © 2016 gondolear, All rights reserved. Querés cambiar como recibís estos mails? Podés actualizar tus preferencias o desuscribirte de la lista</small></p>
--	--



Hola Germán,

¿Con castañas o almendras?

Si no encontrás la manera de decir eso que sentís... #DeciloConMilka

comprar

Con gondelear y Milka podés encontrar tu compra ideal. De la manera más fácil, ahorrando tiempo y dinero.

Copyright © 2016 gondolear, All rights reserved.

Querés cambiar como recibís estos mails?
Podés actualizar tus preferencias o desuscribirte de la lista



DOMÁ A TU PICOTERO

Hola Germán,

Pepitosshhh!

¿Compartir nuestras deliciosas Pepitos cuando tenemos hambre? ¿Seguro? Probablemente sea lo último que compartas. #BastaDeCompartir

Muy pronto ya no vas a tener que compartir lo que más te gusta. Pepitos!, Pepitos! Tortitas, Pepitos! Rellenas, Pepitos! Sticks, Pepitos! Chispas, Alfajor Pepitos!

comprar

Con gondelear y Pepitos podés encontrar tu compra ideal. De la manera más fácil, ahorrando tiempo y dinero.

Copyright © 2016 gondolear, All rights reserved.

Querés cambiar como recibís estos mails?
Podés actualizar tus preferencias o desuscribirte de la lista



Hola Germán,

¿Probaste la nueva AdeS Frutal?

Alimento de Soja, hecho con jugo natural de frutas.

AdeS Manzana es una deliciosa combinación de la proteína de soja con jugo de manzana natural. No contiene colesterol, lactosa ni conservantes y posee 10 vitaminas + Zinc.

comprar

Para la elaboración de AdeS utilizamos semillas de soja no modificadas genéticamente.

Para cumplir con este fin, establecimos un convenio con nuestros productores. Para garantizar que el producto cumpla con nuestra política de cultivo, las semillas son controladas en el laboratorio antes de su ingreso a la Planta Industrial.

Copyright © 2016 gondolear, All rights reserved.

Querés cambiar como recibís estos mails?
Podés actualizar tus preferencias o desuscribirte de la lista



Hola Germán,

¿Probaste la nueva AdeS Natural?

Alimento a base de soja con 8 vitaminas y Calcio.

AdeS Natural es una deliciosa combinación de proteína de soja, con 0% lactosa y 0% colesterol que contiene 8 vitaminas (A, C, D, E, B2, B6, B12 y ácido fólico) y calcio.

comprar

Para la elaboración de AdeS utilizamos semillas de soja no modificadas genéticamente.

Para cumplir con este fin, establecimos un convenio con nuestros productores. Para garantizar que el producto cumpla con nuestra política de cultivo, las semillas son controladas en el laboratorio antes de su ingreso a la Planta Industrial.

Copyright © 2016 gondolear, All rights reserved.

Querés cambiar como recibís estos mails?
Podés actualizar tus preferencias o desuscribirte de la lista

Cartelería

Cartelería de productos co-brandeadas con las marcas de consumo masivo. El código QR se escanea con la aplicación de gondolear y lleva tráfico al detalle del producto.




Detergente Active Gel aloe vera y lima Cif 600ml




¿Te quedaste sin detergente?

agregalo a tu próxima compra





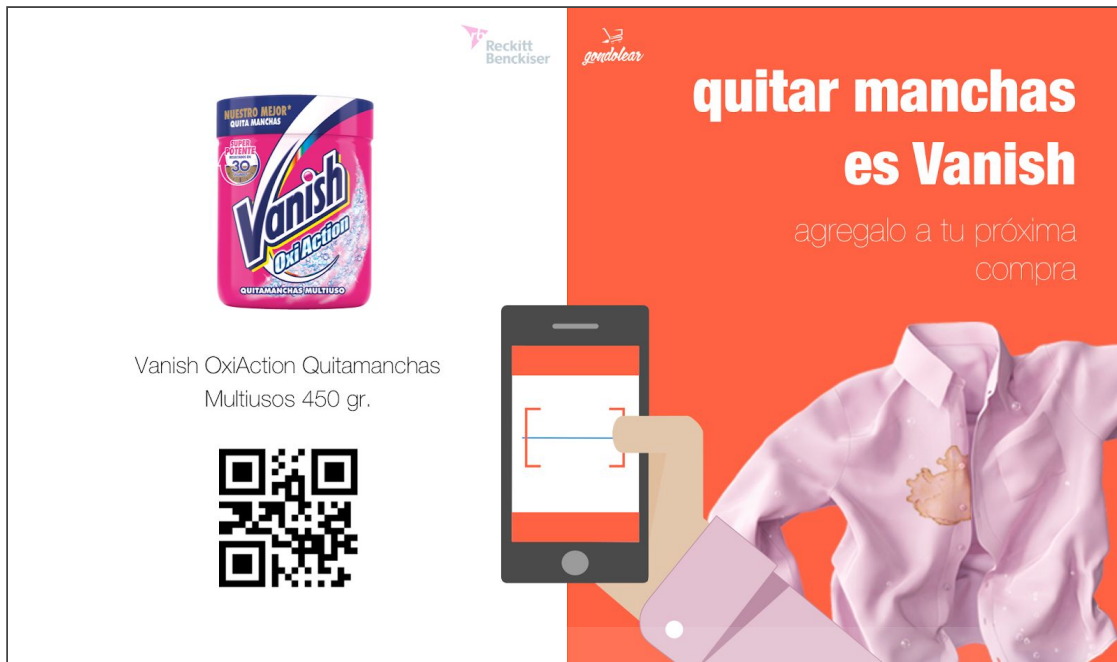
Detergente Lavavajillas Limon Magistral 500 ML




¿Te quedaste sin detergente?

agregalo a tu próxima compra





Reckitt Benckiser gondolar

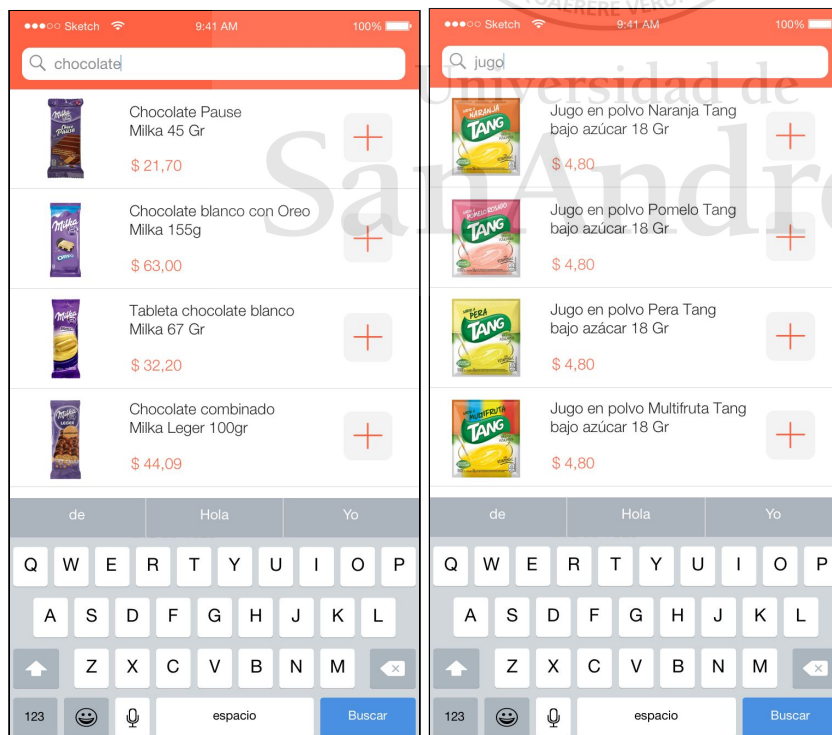
quitar manchas es Vanish

agregalo a tu próxima compra

Vanish OxiAction Quitamanchas Multiusos 450 gr.

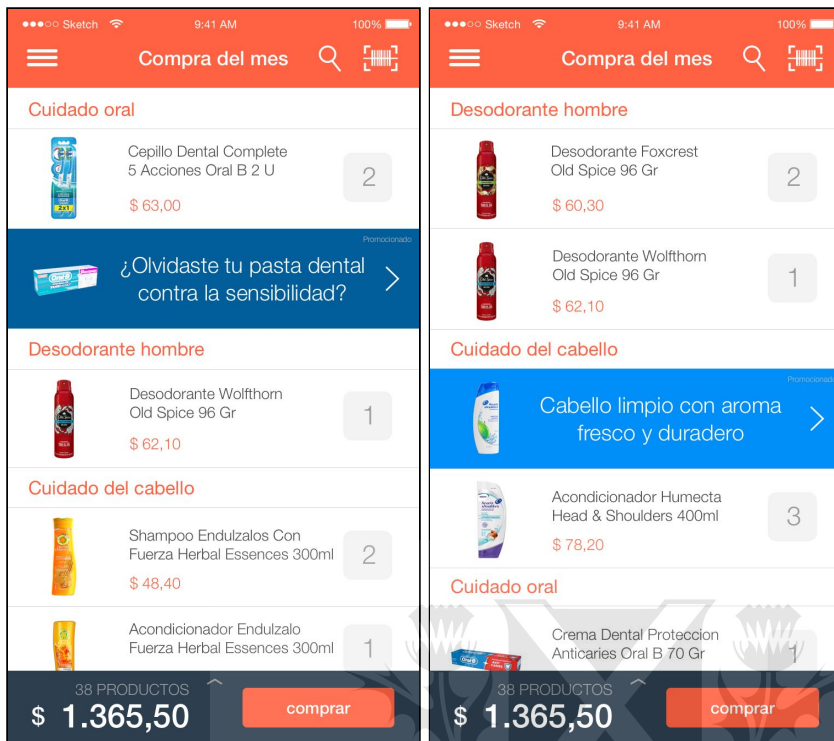
Acciones de posicionamiento en la aplicación

Ejemplo de acciones de **Top of mind** con Mondelez para chocolate y jugo

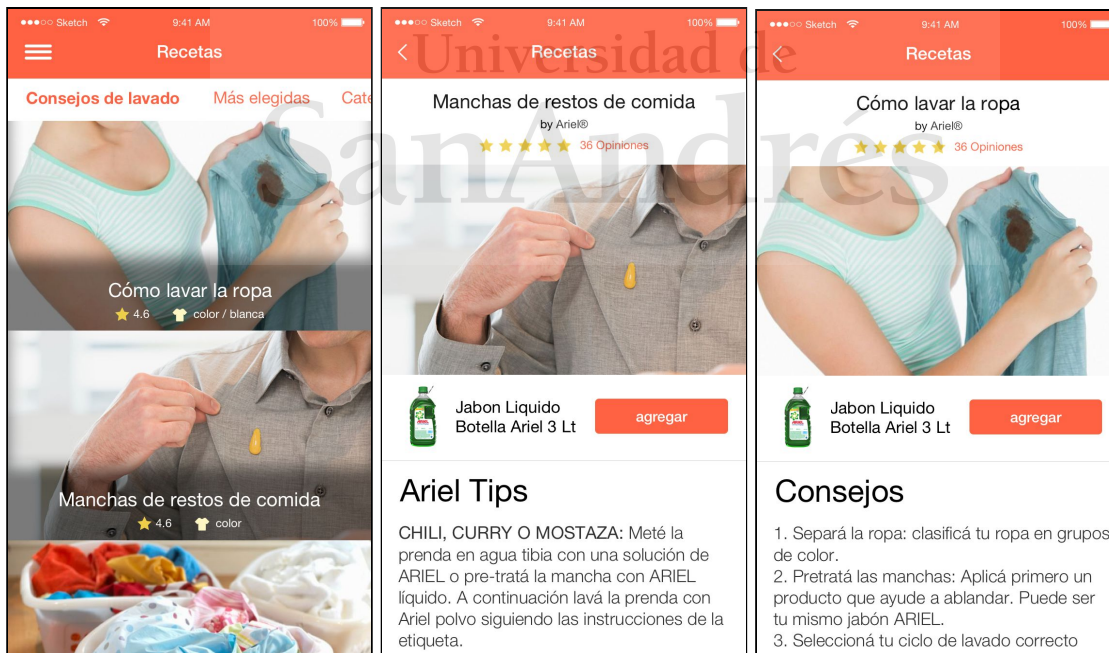


Producto	Precio
Chocolate Pause Milka 45 Gr	\$ 21,70
Chocolate blanco con Oreo Milka 155g	\$ 63,00
Tableta chocolate blanco Milka 67 Gr	\$ 32,20
Chocolate combinado Milka Leger 100gr	\$ 44,09
Jugo en polvo Naranja Tang bajo azúcar 18 Gr	\$ 4,80
Jugo en polvo Pomelo Tang bajo azúcar 18 Gr	\$ 4,80
Jugo en polvo Pera Tang bajo azúcar 18 Gr	\$ 4,80
Jugo en polvo Multifruta Tang bajo azúcar 18 Gr	\$ 4,80

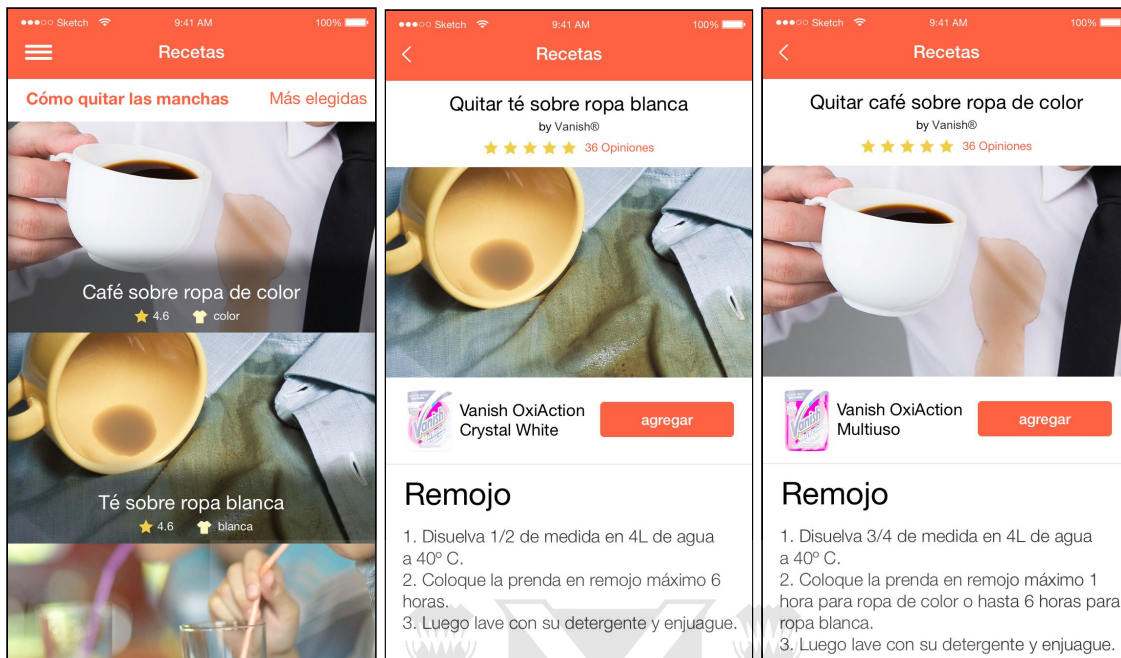
Ejemplo de acciones de **Family Row** con P&G para Oral-B y Head & Shoulders



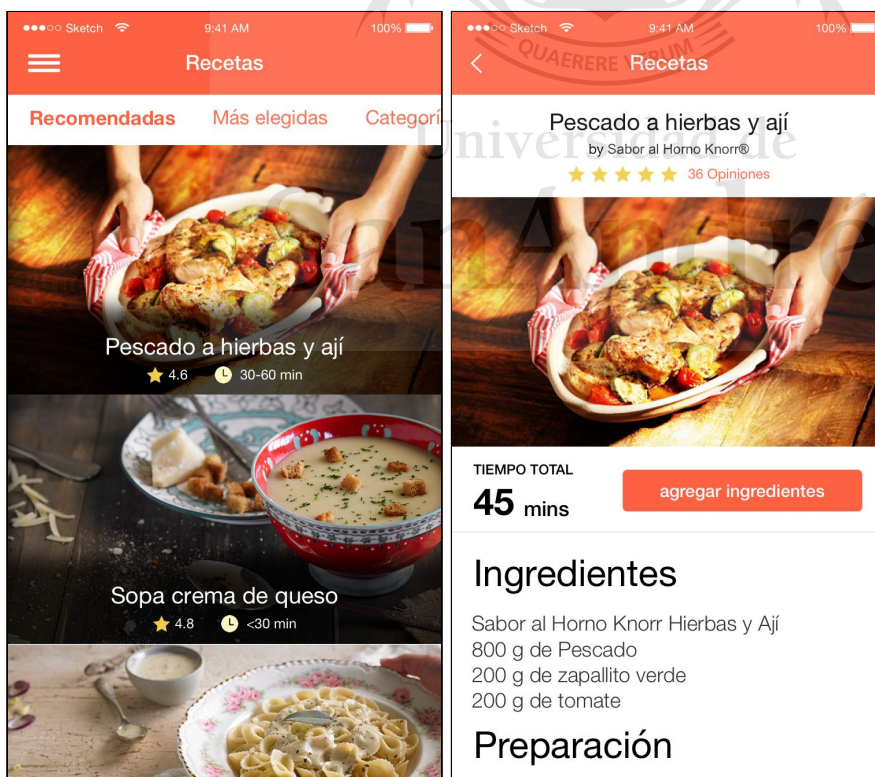
Ejemplos de acciones de **Recetas** con P&G para quitar manchas con Ariel



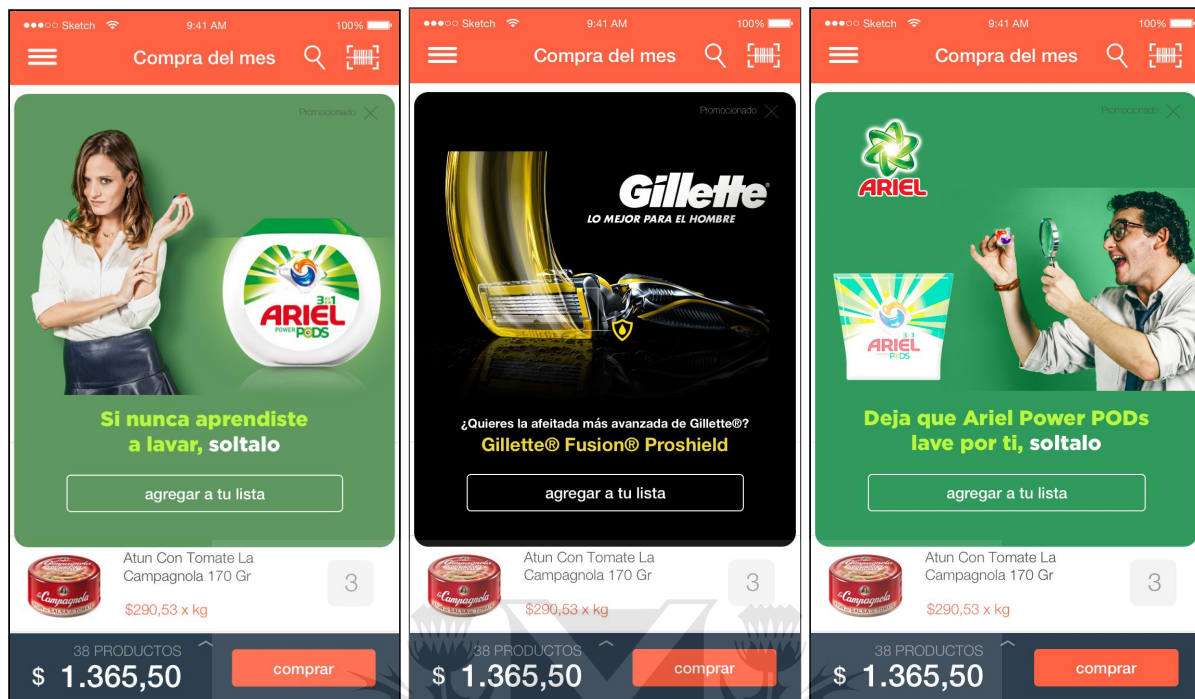
Ejemplos de acciones de **Recetas** con Reckitt para quitar manchas con Vanish



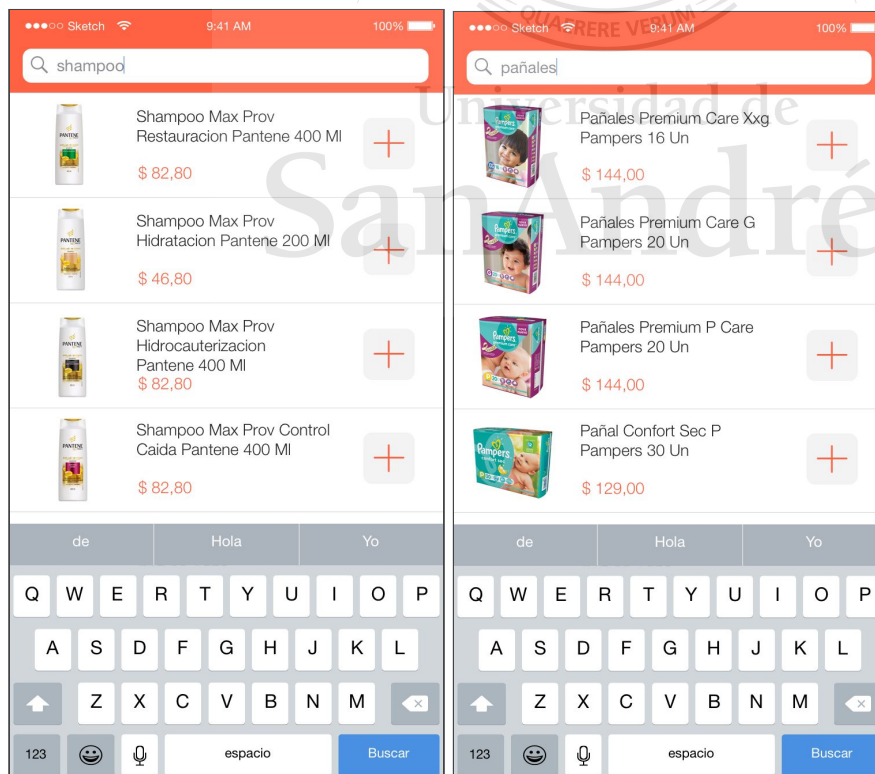
Ejemplos de acciones de **Recetas** con Unilever para recetas con caldos Knorr



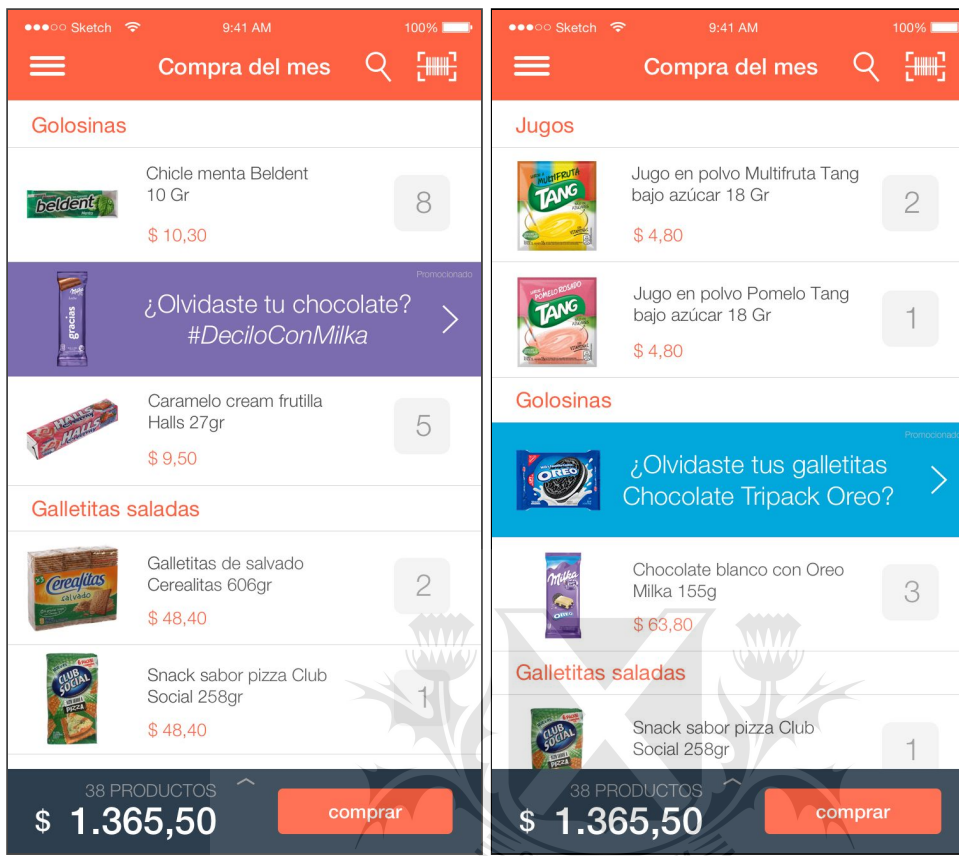
Ejemplos de acciones de **Launches** con P&G para los productos de Ariel y Gillette



Ejemplos de acciones de **Top of mind** con P&G para la búsqueda de shampoo y pañales



Ejemplo de acciones de **Family Row** con Mondelez para Milka y Oreo



Universidad de
SanAndrés

Contexto macro y micro económico

La siguiente tabla representa los parámetros de macro entorno tomados como referencia para los cálculos de proyecciones en Argentina.

Parámetros (*)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tasa de descuento USD	15%	25%				
Tasa de crecimiento a perpetuidad USD	3%	3%				
Inflación	24,8%	40,8%	25,0%	17,0%	12,0%	7,0%
Crecimiento PBI	2,9%	0,2%	1,5%	3,0%	3,0%	3,0%
Tasa de Depreciación	11,9%	69,3%	13,3%	15,6%	10,4%	6,1%
Tipo de cambio AR\$ por USD (cierre período)	17,7	41,0	49,2	55,9	60,8	63,1
(*) Septiembre 2018 Referencia de Banco Galicia.						
IVA	21%					
Ganancias	30%					
IIBB	3,5%					

Apertura de costos

La siguiente tabla representa los costos asociados al proyecto abiertos por concepto y proyectado para los primeros 4 años.

Durante el primer año se espera un soporte extraordinario del equipo fundador, con amplios conocimientos sobre el desarrollo y la operación del proyecto, lo que reduce drásticamente la necesidad de staff, el cual si se va ampliando en los siguientes años para dar soporte al crecimiento en ventas.

Costos	Año1	Año2	Año3	Año4	Referencias
Staff Comercial	1	2	3	4	Crece en función de volumen de ventas
Staff Operativo	1	2	3	4	Crece en función de volumen de ventas
Staff Tecnología	2	4	6	10	Equipo IT, UX, Producto
Salarios staff comercial	\$ 49.000,00	\$ 98.000,00	\$ 147.000,00	\$ 196.000,00	Sueldo Neto \$35000
Salarios staff operativo	\$ 35.000,00	\$ 105.000,00	\$ 315.000,00	\$ 945.000,00	Sueldo Neto \$25000
Salarios staff tecnología	\$ 168.000,00	\$ 336.000,00	\$ 504.000,00	\$ 840.000,00	Sueldo Neto \$60000
Marketing online	\$ 200,00	\$ 180,00	\$ 162,00	\$ 145,80	200 pesos Costo adquisición, va bajando a una tasa del 10% por optimización del mkt
Marketing Offline	15%				15% de los gastos en marketing online
Fee gateway de pagos	4%				Referencia valor actual, por ejemplo: Mercado Libre
Alquileres de sala y servicios	\$ 9.000,00	\$ 18.000,00	\$ 27.000,00	\$ 36.000,00	\$4500 por puesto, espacio de coworking
Viaticos	\$ 3.000,00	\$ 6.000,00	\$ 9.000,00	\$ 12.000,00	\$3000 por colaborador, staff comercial