



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Título: SuperKart

AUTOR:
ALLENDE, SOL

LEGAJO:
27003

MENTOR:
DVOSKIN, ROBERTO

Victoria, Buenos Aires, Argentina

2020

Índice

Observaciones	2
1. Introducción	3
1.1 <i>Resumen Ejecutivo</i>	3
1.2 <i>Motivo Personal</i>	4
1.3 <i>Motivo Académico</i>	4
2. Objetivo	5
2.1 <i>Desafío Central</i>	5
2.2 <i>Desafíos Secundarios</i>	5
2.3 <i>Objetivo del Trabajo</i>	5
3. Metodología	6
3.1 <i>Tipo de tesina</i>	6
3.2 <i>Marco conceptual</i>	7
4. Evaluación de la oportunidad de negocio	8
4.1 <i>Necesidad identificada</i>	8
4.2 <i>Datos que sustentan la oportunidad</i>	9
4.3 <i>Análisis del entorno</i>	11
5. Negocio propuesto para capturar la oportunidad	16
5.1 <i>Acerca del servicio</i>	16
6. Propuesta de modelo de negocios (CANVAS)	18
7. Plan de Marketing	23
7.1 <i>Descripción del Producto</i>	23
7.2 <i>Segmento Objetivo</i>	26
7.3 <i>Estrategia de Precios</i>	27
7.4 <i>Estrategia de Comunicación</i>	29
7.5 <i>Estrategia de Distribución</i>	30
8. Equipo	31
9. Operaciones del Negocio	33
10. Aspectos Legales	35
11. Inversión, Costos y Finanzas	37
12. Plan de Implementación y Riesgos	46
13. Conclusiones y Recomendaciones	48
Bibliografía	51
Anexos	55

Observaciones

El presente trabajo consiste en el desarrollo de un plan de negocios a llevar a cabo en Argentina en el año actual, 2020. Por lo tanto, detallaremos algunos puntos que se tuvieron en cuenta en este trabajo de graduación principalmente con respecto al análisis financieros y de costos.

Todos los números, ya sean precios, costos, amortizaciones, etc., fueron calculados en dólares americanos. Esta elección se debe en primer lugar al alto escenario inflacionario que padece la economía local y que genera distorsión en los precios. Según el Índice de Precios al Consumidor (IPC) publicado por el Indec a principios del año actual, la inflación interanual en Argentina para el mes de enero 2020 fue de 52,3%.¹ Por lo tanto, se tomó la decisión de tomar la moneda extranjera para el análisis financiero para evitar proyecciones en pesos cuyo valor a futuro se desconoce. Específicamente, consideramos como mejor opción el dólar americano por la estrecha relación que tiene la inflación local con la devaluación del peso con respecto al dólar estadounidense.

Por último, debido al fenómeno extraordinario mundial que es la pandemia del COVID-19, lógicamente no se piensa, en poner en marcha un emprendimiento en una situación en la que un país se ve completamente frenado. No sólo debido a cuestiones prácticas como el impedimento que tendríamos para trabajar, sino porque esta situación tan particular provoca una recesión económica a nivel mundial. Por lo tanto, el fenómeno del Coronavirus y sus consecuencias extraordinarias no estarán contempladas en este trabajo.

¹ Indec (2020), Índices de Precios al Consumidor. Sitio Web: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_02_20FB332E2E9F.pdf. Fecha de acceso: 3 de abril de 2020.

1. Introducción

1.1 Resumen Ejecutivo

El objetivo de este trabajo de graduación es poder analizar cómo mejorar y transformar una actividad tan recurrente y cotidiana como la de realizar las compras en un supermercado. Tomando como eje central la visibilidad de precios, descuentos y promociones para el consumidor, *SuperKart* pretende ser una solución tecnológica que complementa y enriquece la experiencia de compra de los clientes.

El servicio consistirá en la inclusión de *tablets* con lector de código de barras a los carros de compra de los supermercados. De este modo, los clientes podrán saber el precio de cada producto al instante como también si es que tiene algún descuento o promoción vinculada. Además, al escanear los productos se irá generando el *ticket* de compra en tiempo real, permitiendo que el usuario vaya conociendo su monto acumulado. Incluso se podrá finalizar la compra a través de la misma Tablet pagando con tarjeta de crédito, débito o Mercado Pago y utilizando cupones o tarjetas de descuento.

A la vez, *SuperKart* incluirá en las *tablets* un espacio de *banners* para publicidad que podrá ser vendido a distintas marcas de alimentos, higiene, limpieza, etc. Esto no sólo significará la posibilidad de generar una ganancia para las cadenas de supermercados, sino que revolucionará la manera de publicitar productos y alimentos en estos espacios.

El proyecto será liderado por su socia fundadora acompañada de un equipo con más de 7 años de experiencia en el uso de tecnología para *picking* (selección de productos) y control de stock en el sector de logística. Su conocimiento en cuanto a servicios tecnológicos modernos y mejores prácticas en el rubro será el factor que aportará un diferencial para nuestro servicio.

SuperKart será un proyecto a 5 años. El emprendimiento requerirá de una inversión inicial de U\$S 11.700,00 que se recuperará en 4 años y 8 meses frente a un escenario conservador, o 3 años y 2 meses frente a un escenario optimista. Además, se requerirá de una inversión en activo corriente previo al lanzamiento, que se verá representada como el capital de trabajo que se estima en U\$S 14.487,00. El proyecto ofrecerá una tasa interna de retorno (TIR) en dólares del 36% para el escenario conservador y del 62% para el escenario optimista. A la vez, se necesitará de un flujo de caja continuo para la compra de *tablets* para expandir el negocio.

1.2 Motivo Personal

La idea de este proyecto surgió para satisfacer una necesidad propia que a la vez es la de la gran mayoría de personas que realizan compras en el supermercado. ¿Este precio es por kg o por unidad? ¿A qué producto pertenece esta etiqueta? ¿Cuál es la variante que contiene el descuento? ¿Cuál es el costo de mi compra? Todas estas son preguntas que nos hacemos al recorrer las góndolas mientras seleccionamos distintos productos o alimentos. Sin embargo, para responderlas la mayoría de las veces debemos acercarnos a un empleado para preguntarle y estos muchas veces también desconocen la respuesta. Peor aún, debemos hacer una fila y llegar a la caja para saber el monto acumulado de una compra para luego decidir si finalmente queremos llevar todos los productos que elegimos.

Por estos motivos fue que tuve un interés personal en el asunto y decidí realizar mi trabajo de graduación con el objetivo de poder brindar una solución o una mejora a la experiencia de compra de las personas en los supermercados.

1.3 Motivo Académico

En cuanto a lo académico, opté por el desarrollo de un plan de negocios ya que creo que es un trabajo que pone en juego todo lo que aprendí en mis 4 años de carrera de Administración de Empresas en la Universidad. Es un desafío que requiere de la participación y coordinación de distintas disciplinas tales como la gestión de operaciones, finanzas y marketing. Además, tuve la oportunidad de comenzar con esta idea de plan de negocios al cursar la materia de Emprendedurismo, la cual me brindó la oportunidad de conocer a distintos emprendedores exitosos que nos contaron acerca de su historia y camino.

2. Objetivo

2.1 Desafío Central

La pregunta principal que pretende responder este trabajo es si es posible crear y ofrecerle un servicio a un mercado tan consolidado y con tanto poder de negociación como el de las cadenas de supermercados en Argentina. Por lo tanto, este plan de negocios tendrá presente el desafío de apuntar a este segmento de clientes a la hora de desarrollar el modelo de negocios en su totalidad.

2.2 Desafíos Secundarios

En un segundo plano, se buscará ver cuáles fueron los factores que llevaron a que modelos de negocios similares tuvieran éxito en otros países. Se pretende poder llevar esas cuestiones a un plano local y analizar si son realizables y replicables teniendo en cuenta distintas limitaciones que existen a nivel nacional.

Además, este proyecto tiene como objetivo también investigar acerca de la posibilidad de incluir una nueva manera de publicitar productos y alimentos en los supermercados abordando al consumidor en el momento de compra.

2.3 Objetivo del Trabajo

Teniendo en cuenta las cuestiones planteadas anteriormente que enfrentará el presente trabajo, se buscará desarrollar un plan de negocios consolidado para poder abordar cada desafío. Se hará foco en encontrar y potenciar el factor diferencial que debe tener *SuperKart* para poder tener éxito como proyecto y para que resulte un servicio atractivo para el mercado. De este modo, se trabajará en desarrollar un modelo de negocios que se adapte a las necesidades del cliente, las cadenas de supermercado, buscando actuar como un socio estratégico para ellas.

3. Metodología

3.1 Tipo de tesina

Este trabajo de graduación será en el modelo de un plan de negocios. Se pretende realizar un profundo análisis de la oportunidad de crear un servicio para satisfacer una necesidad que hoy en día no está cubierta a la hora de realizar compras en el supermercado. Para ello se llevará a cabo un estudio de mercado y del entorno, buscando datos que sustenten la oportunidad del negocio. También se pretenderá encontrar la manera adecuada de realizar un plan de marketing para un servicio B2B. El trabajo contará con estudios tanto exploratorios como descriptivos.

En cuanto a los estudios exploratorios, se realizarán entrevistas a otros directores y gerentes de supermercados para poder contarles acerca del servicio de *SuperKart*. Para ello se realizará un video e imagen explicativas como modo de Producto Mínimo Viable (PMV) para que se pueda comprender visualmente de qué consiste el negocio. A la vez se realizarán encuestas a los compradores en supermercados. De este modo se podrá comprender si es que el servicio es algo que valorarían, cuáles aspectos de *SuperKart* apreciarían más y qué cosas recomendarían agregar o cambiar. Al ser un servicio destinado a mejorar la experiencia de compra de las personas, resultará clave poder tener su punto de vista tanto para mejorar el negocio, como para luego poder venderle el servicio a las cadenas de supermercados.

También se realizarán entrevistas a gerentes de marketing de marcas de alimentos o artículos de limpieza o cuidado personal, para analizar si es que la inclusión de banners como espacio publicitario sería algo de su interés. Se buscará entender cuál sería para ellos la manera más atractiva de publicitar los productos, y poder asegurarnos de que hay mercado para la venta de publicidad. La idea está en poder demostrarle a nuestros clientes que con la implementación del servicio de *SuperKart*, podrán no solo ofrecer una mejor experiencia de compra a las personas, sino que se verán beneficiados económicamente con la venta de publicidad a distintas marcas.

Por último, se realizarán estudios descriptivos identificando distintos *benchmarks* tanto regionales como internacionales para comprender cuáles son las mejores prácticas y métodos para implementar este tipo de servicio en Argentina.

3.2 Marco conceptual

Las herramientas de análisis teóricas a utilizar serán las siguientes:

- **Evaluación de la Oportunidad**, se utilizarán estudios de mercado para poder indagar sobre el potencial del negocio, tendencias emergentes, los competidores indirectos actuales y posibles regulaciones a tener en cuenta para el lanzamiento del negocio propuesto. Se considerará el *Opportunity Checklist* de William D. Bygrave para validar la oportunidad del negocio.
- **Análisis del Entorno**. Para ello se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter (1991) y un análisis PESTEL para indagar sobre los siguientes frentes: político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal.
- **Modelo de Negocio**. Para el Modelo de Negocio se utilizará el *Canvas Business Model* propuesto por Osterwalder y Pigneur en “Generación de Modelos de Negocios”.
- **Plan de Marketing**, se utilizará el Capítulo XI: “El plan de Marketing” del libro *Fundamentos del Marketing* de Roberto Dvoskin publicado en el año 2004.
- **Operaciones del Negocio**, se utilizarán los conceptos de Krajewski, Ritzman y Malhorta sobre la “Administración de Procesos” publicadas en el año 2008.
- **Costos, Finanzas e Inversión**. Para el análisis presupuestario se utilizará como marco teórico la teoría del manual “Presupuestos y Gestión” publicado por Lavolpe en el año 2010. También se tendrán en cuenta las ideas de Brealey, Myers y Allen de “Principios de Finanzas Corporativas” (2010).
- **Aspectos Legales**, se considerarán las regulaciones argentinas y las normas internas que tienen cada uno de nuestros potenciales clientes, los supermercados.
- **Plan de Implementación y Riesgos**, se utilizará un diagrama de Gantt para el plan de implementación teniendo en consideración riesgos para establecer escenarios tanto favorables como no favorables.

4. Evaluación de la oportunidad de negocio

4.1 Necesidad identificada

A la hora de hacer las compras en el supermercado, se identifica al comprador argentino como un agente que busca conocer y aprovechar ofertas debido a la situación económica del país. Hoy en día para los argentinos los primeros tres factores claves que inciden en la elección de un *retailer* en particular son las ofertas y promociones con el 60% de los encuestados a favor, en segundo lugar los precios bajos (58%), y la calidad de los productos frescos en tercer lugar (56%).² El consumo masivo actual se caracteriza por tener como actor a un consumidor "hiperracional, que compra lo estrictamente necesario, prioriza el precio, no desperdicia, camina, compara, adquiere nuevas marcas si son más económicas y no se deja engañar por ofertas", indicó un informe realizado por la consultora BACanal, sobre el perfil del consumidor argentino, en el 2017³. Además, según directoras de la agencia Trendsity, una consultora que se especializa en la investigación de mercado en la región, este tipo de consumidor inteligente o "*clever shopper*" como lo llaman ellas, se ve en todos los niveles socioeconómicos. En el año 2019 a Clarín contaron que "la tendencia se fue acrecentando mucho en los últimos años. (...) Y los argentinos, por los procesos inflacionarios, tienen un gran ejercicio en esto."⁴

Sin embargo, a la hora de hacer las compras muchas veces sucede que las promociones de los productos no están marcadas claramente, o que los precios están expresados en términos de \$/kg y no en \$/unidad por ejemplo, lo cual genera un desconocimiento por parte del consumidor del monto acumulado que lleva en su compra. Osvaldo Bassano, presidente de la Asociación de Defensa de los Derechos de los Usuarios y Consumidores (ADDUC), en una entrevista al diario Clarín en el año 2019 manifestó que "El consumidor a veces queda desamparado frente a descuentos

² El precio: un factor clave para la compra de alimentos, 25/07/2016, de Conclusión: Libertad con Responsabilidad. Sitio Web: <https://www.conclusion.com.ar/sin-categoria/el-precio-un-factor-clave-para-la-compra-de-alimentos/07/2016/>. Fecha de acceso: 15 de abril de 2019.

³ Nuevo perfil del consumidor argentino: hiperracional, no "cae" en las ofertas y va por marcas económicas, 07/09/2017, de Iprofesional. Sitio Web: <https://www.iprofesional.com/notas/255507-Nuevo-perfil-del-consumidor-argentino-hiperracional-prioriza-precios-no-cae-en-las-ofertas-y-va-por-marcas-economicas>. Fecha de acceso: 15 de abril de 2019.

⁴ Irene Hartmann (2019), Por la superposición de promociones ser un consumidor inteligente es cada vez más difícil, 17/01/2019. Sitio web: https://www.clarin.com/sociedad/superposicion-promociones-consumidor-inteligente-vez-dificil_0_GppWoZxfz.html. Fecha de acceso: 27 de febrero de 2020.

que no comprende. Recibimos muchas quejas porque a veces los precios en góndola no se reflejan en líneas de cajas.”⁵

Actualmente, no existe ningún servicio que le brinde mayor visibilidad al consumidor en el supermercado en este aspecto. Esto genera que a la hora de realizar las compras uno pierda más tiempo, llegue a la caja sin saber cuánto gastará, desconozca de promociones o incluso tenga que dejar elementos en la caja a la hora del pago porque no le alcanza el dinero o un producto es simplemente muy caro. En consecuencia, las filas en las cajas son más largas, el tiempo de espera es mayor, y el consumidor no logra sentirse en control de su proceso de compra.

4.2 Datos que sustentan la oportunidad

Tendencia “Self-Service”

En la actualidad se ve una clara tendencia hacia el uso de máquinas de autoservicio para realizar operaciones. Algunas son más simples y cotidianas como puede ser comprar entradas en el cine, o más complejas cómo hacer migraciones en un aeropuerto al ingresar a otro país. A la vez, en la industria de supermercados al día de hoy “3 de cada 10 clientes de supermercados Disco utilizan las cajas de autoservicio” según su Director Comercial de Consumo Masivo: Nicolás Mackinnon.⁶ Además en supermercados del Grupo Cencosud tales como Disco y Jumbo ya se implementaron balanzas para pesar frutas y verduras 100% *self-service*. Esto permite que el consumidor agilice su proceso de compra y no tenga que esperar a un empleado del supermercado para que pese sus alimentos. Estas balanzas son digitales y con un diseño amigable para el usuario que incluye imágenes de las distintas frutas y verduras. Esto es un fuerte indicador de que la experiencia de compra va hacia ese lado y los consumidores hoy en día eligen tener más control sobre las operaciones que realizan. Cencosud optó por incorporar en sus tiendas máquinas de autoservicio IBM, marca líder en tecnología informática en Argentina y resto del mundo.⁷ La siguiente figura muestra ejemplos de distintas cadenas de

⁵ Irene Hartmann (2019), Por la superposición de promociones ser un consumidor inteligente es cada vez más difícil, 17/01/2019. Sitio web: https://www.clarin.com/sociedad/superposicion-promociones-consumidor-inteligente-vez-dificil_0_GppWoZxfz.html. Fecha de acceso: 27 de febrero de 2020.

⁶ Ver Anexo 1.

⁷ Canilla, Flavio (2017), “Según la industria, estos son los líderes IT de la Argentina”, 20/02/2017, InfoTechnology. Sitio Web: <https://www.infotechnology.com/negocios/RANKING-2016-Segun-la-industria-estos-son-los-lideres-IT-de-la-Argentina-20170220-0005.html>. Fecha de acceso: 15 de abril de 2019.

restaurantes, mercados y marcas de ropa que incluyeron kioscos de autoservicio IBM para agilizar sus operaciones en Estados Unidos.

Figura 1

Fuente: IBM, *making retail smarter* ⁸

Cientes kioscos IBM para autoservicio – Múltiples segmentos



Modalidad “Friction-less”

Similar a la tendencia “self-service” o autoservicio, existe también una demanda de parte del consumidor de poder autogestionar sus compras con la menor cantidad de contacto o intermediarios posibles. Podemos verlo claramente en distintos procesos de compra tales como la de pasajes y la manera en que quedaron desplazadas o antiguas las famosas agencias de viaje. Hoy en día, uno puede comparar decenas de oportunidades desde un solo portal de internet y finalizar la compra allí también. Lo mismo sucede con la posibilidad de autogestionar trámites *online* en lugar de tener que ir a una oficina y lidiar con la espera y la burocracia de los empleados. Como bien señaló Martín Pietragalla, director del grupo Havas, a La Nación en 2018 “Hay una demanda del usuario de tener el menor contacto personal posible (...) Y esto se traslada a propuestas como los supermercados sin cola o con el pago con celulares.” ⁹

⁸ Tendencias y direcciones del Autoservicio. IBM: making retail smarter. Sitio Web: [file:///Users/solallende/Downloads/solucion de quioscos ibm.pdf](file:///Users/solallende/Downloads/solucion%20de%20quioscos%20ibm.pdf), Fecha de acceso: 25 de abril de 2019.

⁹ Alfredo Sainz (2018), ¿Hacia dónde van los supermercados? El futuro ya llegó a las góndolas, 18/07/2018. Sitio Web: <https://www.lanacion.com.ar/economia/hacia-donde-van-los-supermercados-el-futuro-ya-llego-a-las-gondolas-nid2153979>. Fecha de acceso: 27 de febrero de 2020.

Potencial de Crecimiento

Si bien se pretende demostrar que existe una oportunidad de negocio dentro de la industria de los supermercados en Argentina, hoy en día este rubro tiene mucho potencial de crecimiento. Existen cada vez más modelos de tiendas al estilo “supermercado”. Algunos ejemplos incluyen la compra de ropa en una tienda departamental grande como Falabella, o de materiales en tiendas Sodimac. Estos son ejemplos de locales con modalidad de compra similar a la de los supermercados y para los cuales se podría replicar el modelo de negocio de *SuperKart*. Además, con el auge del mundo de los datos y el crecimiento de *analytics*, el uso de las *tablets* podría ser un gran *asset* para poder conocer mejor a cada consumidor y lograr personalizar su experiencia de compra.

4.3 Análisis del entorno

5 Fuerzas de Porter

Para dar sustento a la oportunidad de negocio, es necesario comprender el microentorno en el cual se desarrollará el negocio. Para ello utilizaremos el modelo de las 5 Fuerzas de Porter (1991) que tiene en cuenta las siguientes fuerzas: la amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y de los clientes y la competencia dentro del mercado. El autor manifiesta que “Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.” (Porter, p. 26, 1991)

En este caso, la fuerza más desafiante vendría a ser **el poder de negociación de los clientes**, las cadenas de supermercado. Al ser una industria muy consolidada y dominada por pocos pero grandes jugadores, tienen un poder de negociación muy alto. Según la Federación argentina de empleados de comercio y servicios (FAECYS),¹⁰ para el año 2016 las principales 18 cadenas de supermercados tenían 2.398 bocas en todo el país. Y, a la vez, las principales 5 cadenas representaban el 74% del total de 2.398. Otro dato no menor, es que, según el informe de la FAECYS, el promedio

¹⁰ SEYE -Secretaría de Estudios y Estadísticas (2016), Informe: Evolución del sector supermercadista argentino. Sitio Web: <http://www.faecys.org.ar/informe-evolucion-del-sector-supermercadista-argentino-2016/>. Fecha de Acceso: 27 de febrero de 2020.

de crecimiento de las principales cadenas de supermercados fue de 56% entre 2010 y 2016. Este es un fuerte indicador de que la tendencia indica que continúan expandiéndose y apoderándose del sector.

Figura 2

Fuente: FAECYS, *Evolución del Sector Supermercadista argentino (2016)*

EMPRESA	ORIGEN	CADENAS EN ARGENTINA	NÚMERO DE BOCAS	%
			607	25,3
			590	24,6
			287	12,0
			159	6,6
			132	5,5
			120	5,0
			113	4,7
			109	4,5

En segundo lugar, debemos analizar también el **poder de negociación de los proveedores**. En este caso, estaríamos hablando de proveedores de insumos tecnológicos tanto hardware como software. Hoy en día, el tipo de tecnología que se requiere para este tipo de negocio es muy básica. Las *tablets* y los lectores de código de barra son productos que se consiguen de múltiples marcas. Otro proveedor necesario vendía a ser el de los servicios web o *web services*. Nuevamente, existen varias opciones de contratación y es un servicio que está cada vez más “commoditizado”. En última instancia el desarrollo del software será propio gracias al *expertise* de los miembros del equipo de *Shipnow*, un aliado en este proyecto. Por lo tanto, se puede concluir en que el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo ya que no se requieren de insumos poco comunes o escasos.

Una posible amenaza es la **entrada de nuevos competidores** en la industria. Si bien actualmente no existe ninguna empresa en Argentina que ofrezca este tipo de servicio, las barreras de entrada no son altas. La estrategia para atacar este frente entonces deberá ser moverse rápido y ser el primero en ofrecer este tipo de solución a las grandes cadenas de supermercados. Una vez que se establece el vínculo y la

contratación con ellas, las barreras de entrada para los posibles nuevos competidores se vuelven más altas. Por lo tanto, si bien la entrada de nuevos competidores es alta, una vez que existe un proveedor de este tipo de servicio, el mercado se vuelve menos atractivo ya que son pocos los clientes (las cadenas de supermercado).

En cuanto a la **amenaza de posibles sustitutos**, no existe actualmente un producto o servicio que permita escanear productos en el momento de selección y recorrido de las góndolas. Al ser un servicio innovador y que actualmente no existe en el país, se podría pensar en la entrada de posibles sustitutos de manera similar a la que lo hicimos con la amenaza de nuevos competidores. Es decir, si bien hay lugar para que aparezcan distintos métodos de comparación de precios y escaneo de productos, los clientes para este tipo de servicios son pocos. Nuevamente se deberá pensar en atacar esta amenaza con el instalarse rápido y crear fuertes vínculos con las empresas para que el mercado resulte menos atractivo a la entrada de competidores y/o sustitutos.

En último lugar, la quinta fuerza es la **rivalidad dentro del mercado**. Como se mencionó anteriormente, no existe ningún tipo de servicio en las tiendas de los supermercados para ayudar al cliente con el proceso de compra, visibilidad de precios y/o promociones de los productos. Si bien las cajas de autoservicio son un avance en la defensa del consumidor porque brindan mayor visibilidad a la hora del pago, no es una ayuda presente a la hora del proceso de selección de productos. En el año 2010, Carrefour había probado con poner simples calculadoras del estilo escolar para que los clientes puedan realizar cuentas o estimar el valor acumulado de su compra. Pero la prueba no tuvo éxito ya que la calculadora no es un dispositivo capaz de detectar promociones o descuentos por lo que resultó ser un método poco efectivo y preciso.

Análisis PESTEL

En cuanto al factor **político** a la hora de llevar a cabo un proyecto como *SuperKart*, se debe tener en cuenta el factor laboral-sindical. Un tema latente con respecto a la implementación de tecnología para distintas operaciones es la idea de que en consecuencia se generarán despidos y se perderán puestos de trabajo. Sin embargo, tras la inclusión de máquinas de autoservicio, desde Wal-Mart aseguraron que “Esto no trajo despidos. Es parte de la evolución de los negocios. No hay temas de Recursos Humanos en la decisión.” Mismo desde el Sindicato de Empleados de Comercio no manifestaron quejas por recorte de personal ni por inquietudes por parte

de los empleados.¹¹ Sin embargo, sí existieron despidos de personal de parte de las cadenas de supermercados, pero relacionados directamente con la situación **económica** argentina. Según presentó economista Máximo Montenegro a mediados de 2019, “Los supermercadistas redujeron en un -3,3% (interanual) la nómina de personal ocupado. Este representa a 3180 empleos menos que 12 meses atrás.”¹² Si bien estos números no representan algo positivo, los despidos no fueron exclusivos del sector sino que los hubo en todo tipo de rubro para acortar gastos por parte de las empresas.

Siguiendo con el aspecto **económico**, otro factor relevante es la caída del consumo en el país debido a la pérdida del poder adquisitivo del salario de las personas. En términos de cantidades, en el año 2019 cayó el consumo en supermercados casi un -7% respecto al año anterior y para agosto habían acumulado 14 meses de recesión.¹³ Aunque este sea un dato negativo, está directamente relacionado con la caída del poder adquisitivo real de los argentinos que lleva a que busquen precios más económicos o incluso compren menos. Este importante fenómeno **sociocultural** se ve en todos los niveles socioeconómicos se demostró anteriormente y es en mayor parte el factor que más respalda la instalación de un servicio como *SuperKart* en supermercados argentinos.

Tomando lo **tecnológico**, la Argentina tiene gran conocimiento en este ámbito. En 2019, el estudio Global Skills Index ubicó a nuestro país en primer lugar como el más talentoso del mundo en la categoría “Tecnología”.¹⁴ Por lo tanto, se puede pensar que estamos en condiciones como país, en cuanto a recurso intelectual y humano, de llevar a cabo proyectos como *SuperKart*.

Luego, si analizamos el ámbito **legal**, no existen restricciones en cuanto a la implementación de tecnología en el proceso de compra en supermercados. Incluso se podría ver a la inclusión de *SuperKart* como un gran avance en términos de

¹¹ Struminger, Brenda (2014), “Hágalo usted mismo: crece el uso de las cajas de autoservicio en los supermercados del país”, 04/04/2014, La Nación. Sitio Web: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/hagalo-usted-mismo-crece-el-uso-de-las-cajas-de-autoservicio-en-los-supermercados-del-pais-nid1677865>. Fecha de acceso: 25 de abril de 2019.

¹² Máximo Montenegro (2019), Los números de la fuerte caída del consumo en supermercados y shoppings, 24/07/2019. Sitio Web: <https://www.maximontenegro.com/contenidos/datos/los-numeros-de-la-fuerte-caida-del-consumo-en-supermercados-y-shoppings-2019-07-24>. Fecha de acceso: 27 de febrero de 2020.

¹³ Daniel Sticco (2019), Las ventas en supermercados y shoppings acumularon en agosto 14 meses con caída, 23/10/2019. Sitio Web: <https://www.infobae.com/economia/2019/10/23/las-ventas-en-supermercados-y-shopping-acumularon-en-agosto-14-meses-con-caida/>. Fecha de acceso: 27 de febrero de 2020.

¹⁴ La Argentina es el país con mayor talento en tecnología a nivel mundial, según la mayor universidad digital, La Nación, 12/04/2019. Sitio Web: <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/la-argentina-es-pais-mayor-talento-tecnologia-nid2237809>. Fecha de acceso: 27 de febrero de 2020.

defensa al consumidor ya que le aporta mayor visibilidad y transparencia de precios y promociones. Por último, se encuentra el factor **ecológico**. Y, en este caso, *SuperKart* no será un proyecto con ningún tipo de impacto ambiental.

Para concluir con el análisis del macroentorno, se puede decir que Argentina es un país con grandes desafíos por delante como el de superar una crisis y lograr reactivar el consumo aumentando adquisitivo de las personas. Sin embargo, este mismo factor es el que impulsa al consumidor a comparar y buscar ofertas. Por lo tanto, *SuperKart* será una ayuda para abordar la falta de control sobre el proceso de compra de los consumidores.



Universidad de
San Andrés

5. Negocio propuesto para capturar la oportunidad

5.1 Acerca del servicio

El servicio consiste en ofrecer *tablets* con un lector de código de barras a súper e hipermercados para que vayan incluidos en los cambios con la intención de facilitar el proceso de compra para el cliente.

Figura 3

Fuente: SmartCart, Finlandia¹⁵



La *tablet* permite que el cliente genere su propio *ticket* en tiempo real a medida que selecciona productos en cada góndola, viendo así el precio de cada producto, y el monto total de compra que va acumulando. Al escanear un cualquier alimento o producto, no sólo se podrá conocer su precio, sino que también figurarán cualquier promoción o descuento que aquel ítem tenga asociada. Esto facilita la búsqueda continua del mejor precio y la falta de conocimiento absoluto de las diferentes ofertas. Por ejemplo, al escanear un paquete de fideos, si este cuenta con alguna promoción la *tablet* lo indicará, habilitando al usuario gozar del a oferta en el momento de compra. Esta visibilidad permitirá que los consumidores tengan un mayor control y más herramientas para poder elegir durante el proceso de compra.

No sólo ayudaría con el proceso de selección de productos, sino que en el tramo final del proceso uno ya contará con su *ticket* de compra agilizando el momento del pago. El usuario luego podrá optar por abonar en efectivo en una caja, como

¹⁵ <https://www.smartcart.fi/features/>, Fecha de acceso: 5 de junio de 2019.

también podrá elegir pagar con tarjeta de crédito/débito o Mercado Pago. Sea cual sea el método de pago elegido, se podrán escanear cupones de descuento e incluir tarjetas de puntos desde la *tablet* misma. Esto sería un gran avance ya que actualmente las cajas de autoservicio de supermercados únicamente permiten incluir tarjetas de puntos, pero no tienen la capacidad de leer cupones de descuento.

Por último, al ser un negocio B2B (*business to business*), ya que el cliente de *SuperKart* vendrían a ser los supermercados, el beneficio que tendrán estos es que contarán con un espacio publicitario de *banners* en las *tablets* para venderles a marcas de alimentos. De este modo, los supermercados no sólo podrán generar un ingreso adicional, sino que también podrán ofrecer un servicio que será atractivo tanto para sus usuarios, como para las marcas que venden alimentos y productos en sus tiendas.



Universidad de
San Andrés

6. Propuesta de modelo de negocios (CANVAS)

Propuesta de Valor

El negocio consiste en ofrecer un servicio innovador para mejorar la experiencia de compra en supermercados. *SuperKart* busca ofrecer visibilidad y transparencia al usuario final ya que brinda información al instante en que se selecciona un producto. Al pasar cualquier ítem por el lector de código de barras, se podrá conocer todo acerca del producto el momento de compra; precio, promociones relacionadas, descuentos. A la vez, la propuesta de valor incluye proveer un negocio de venta de espacio publicitario para que los supermercados puedan obtener una ganancia. Podrán ofrecerle este espacio tanto a marcas de alimentos como también de tarjetas de crédito o bancos que ofrezcan descuentos. No sólo es innovador, ya que crea un nuevo canal de ingreso para los supermercados, sino que es disruptivo en cuanto a la nueva manera de hacer marketing para las marcas de alimentos, productos de hogar o limpieza, entre otros.

Segmento de Mercado

Se apunta a híper y supermercados de gran volumen con sucursales amplias, de aproximadamente 3.000 o 4.000 metros cuadrados. Se estima que cada una tendrá entre 200 y 350 carros de compras. A la vez, deberán estar ubicados en la capital federal y gran buenos aires para comenzar las operaciones en un terreno de gran concentración de sucursales y con el mayor nivel de operaciones en supermercados mensuales del país. Serán también clientes dispuestos a implementar nuevas tecnologías cómo las principales cadenas con sus cajas electrónicas de autoservicio.

Sociedades Claves

Para llevar a cabo este negocio, la principal sociedad clave será con los técnicos de *Shipnow*, un startup de logística, quienes serán parte del equipo que pondrá en marcha el proyecto de *SuperKart*. Este vínculo resultará un factor importante ya que su inclusión será lo que aporte un diferencial al equipo. No sólo cuentan con más de 7 años de experiencia en procesos de *picking*, control de stock y logística, sino que son 3 jóvenes que crearon una empresa de cero y tienen

experiencia en el mundo emprendedor argentino. En el capítulo 10: Equipo, se detallará sobre esta alianza.

Actividades Claves

La principal actividad del negocio consistirá en el mantenimiento del software y también en la actualización de precios y promociones que tenga el supermercado. Por otro lado, también será considerada una actividad primordial, la coordinación logística y la distribución. Se deberán distribuir las *tablets* a las distintas sucursales, pero también se debe considerar en la logística el proceso de reposición y servicio técnico. Además, se debe tomar en cuenta como una actividad clave del negocio, la cercana relación y comunicación con el cliente para que el servicio corra sin problemas.

Recursos Claves

En cuanto a recursos claves podemos considerar los tecnológicos: el software de lectura de código de barras con un diseño amigable para el usuario. Será importante que cualquier usuario pueda comprender el funcionamiento de la *tablet* desde el primer uso. Para ello, tanto el desarrollo del *back-end* como el diseño de interfaz de usuario, será llevado a cabo por los programadores que se contratarán del equipo de *Shipnow*.

En cuanto a los recursos físicos, se alquilará un espacio dentro de las oficinas de *Shipnow*. El *startup* tiene un galpón en Espacio Estrella, CABA, que cuenta con oficinas como también con un sector de depósito para fines de su negocio. Esta distribución será ideal para que *SuperKart* pueda tener también un espacio de trabajo o oficina, y a la vez poder tener espacio para stock de *tablets* y otros insumos necesarios. Estas se encuentran en Saavedra, locación clave para la distribución y la logística tanto para capital como para gran buenos aires.

Relación con los Clientes

Como se mencionó previamente, la relación con los clientes será constante. Se tendrá intercambio de información de manera mensual para poder actualizar las promociones que logren vender en los banners mes a mes. A la vez, al ser un servicio, se buscará estar presente para cualquier tipo de inconveniente o sugerencia que nazca de su parte. Se pretende tener una cuota de flexibilidad para adaptarse a las

necesidades de los clientes. Sin embargo, el desafío estará en generar el primer contacto para poder comenzar una relación de confianza con los clientes.

A la vez, se contará con un portal de ayuda o de preguntas frecuentes para que los operarios del supermercado puedan solucionar dudas frecuentes o problemas cotidianos como puede ser el de cargar las *tablets* por ejemplo. Si bien el servicio será creado para que cada paso sea lo más fácil e intuitivo posible, el portal de ayuda representará un recurso extra para garantizar la mejor calidad de servicio posible.

Canales

La comunicación será un desafío ya que al ser un negocio en el cual los clientes son empresas, negocio B2B, no se podrán adoptar los canales de marketing tradicionales. Sino que se contará con una fuerza de ventas o grupo de vendedores para que las grandes cadenas de supermercados conozcan el servicio. Esta tarea será liderada por la socia fundadora del negocio, Sol Allende, quién se encargará de gestionar todas las conexiones posibles para poder llegar a cerrar contratos con las grandes cadenas de supermercados del país. Este será un punto crítico, y de los más desafiantes del negocio, ya que nuestros clientes son un pequeño grupo de empresas con mucho poder que dominan el mercado en argentina, lo que significa que tienen mucho poder de negociación.

Estructura de Costos

La estructura de costos contará por un lado con una porción de característica fija. Esta estará compuesta por el alquiler de la oficina, los sueldos de los empleados de T.I. y de los ejecutivos de cuentas a cargo de las sucursales. Al ser una empresa de tecnología, también se deberá pagar un servicio web por mes para garantizar tanto el *hosting* del desarrollo del software y su mantenimiento. Podemos estimar que los costos fijos durante el primer año, incluyendo los mencionados como también gastos administrativos y comerciales, serán de aproximadamente U\$S 5.100 por mes.¹⁶

Por otro lado, también habrá costos de aspecto variable. En este caso, estarán divididos en dos categorías: los costos en los que se deberá incurrir durante el primer año operativo de una nueva sucursal, y luego los costos mensuales variables que vendrían a ser los seguros por *tablet*.

¹⁶ Ver Capítulo 11: Inversión, Costos y Finanzas.

En primer lugar, el negocio tendrá que incurrir en gastos por cada sucursal nueva a la que se le brinde el servicio, y por única vez. Estos costos variables serían las *tablets* y las estaciones de carga por cada sucursal nueva, como también sus gastos de instalación. Se tendrán que soportar únicamente durante el primer año operativo de una nueva sucursal, ya que claramente las *tablets* no serán un gasto recurrente en sucursales ya instaladas. Estos representan el mayor porcentaje de los costos totales, debida a la alta inversión necesaria en tecnología, y serán de aproximadamente U\$S14.507,00.¹⁷

Y, en segundo lugar, estarán los costos de seguro de robo por *tablet* que será de U\$S 3 por unidad. Por lo que, estimando que cada sucursal tenga en promedio 45 *tablets*, llevaría a un total de U\$S135.00¹⁸ por sucursal por mes.

Fuente de Ingresos

La fuente de ingresos, al igual que los costos, también estará dividida en dos partes, ya que de este modo los clientes deberán soportar el costo de las *tablets*, que es el mayor, durante únicamente el primer año. Luego, sólo deberán incurrir en una tarifa de mantenimiento del servicio. Debido a que el desafío es poder formar una alianza estratégica con un grupo de clientes con tanto poder de negociación, se utilizará esta estrategia de precios para que el cliente tenga un plan de pago atractivo y, de esta manera, poder captar su atención sobre nuestro negocio.

Durante el primer año, los clientes deberán pagar en promedio una tarifa mensual de U\$S2.000,00. Este número está compuesto por un monto fijo inicial por sucursal, y un monto variable que dependerá de la cantidad de estaciones de *tablets* extra que se adquiera para la sucursal. Al igual que los costos, el detalle de los ingresos será tratado en mayor detalle en el capítulo 11: Inversión, Costos y Finanzas.









Por último, los clientes deberán pagar un fijo por mantenimiento y funcionamiento de cada sucursal que se estima en aproximadamente U\$S1.215,00. Esto será en concepto de los seguros por *tablet* más un fijo por la actualización de las publicidades que los supermercados vendan a marcas de productos y alimentos.

¹⁷ Ver Capítulo 11: Inversión, Costos y Finanzas.

¹⁸ Ver Capítulo 11: Inversión, Costos y Finanzas.

Figura 4: Modelo de Negocios CANVAS

Fuente: Elaboración propia.

Socios claves 	Actividades claves 	Propuesta de valor 	Relación con el cliente 	Segmento de clientes 
<p>Sociedad con Shipnow: Tomás + desarrolladores y programadores web.</p> <p>Relación con clientes: Cadenas de supermercado.</p> <p>Fuerza de Ventas: Conexiones para establecer vínculos con el cliente.</p>	<p>Contacto con Clientes.</p> <p>Logística y distribución.</p> <p>Mantenimiento.</p> <p>Recursos claves </p> <p>Tecnológicos: hardware y software.</p> <p>Recurso Humano: programadores.</p>	<p>Brindar visibilidad de precios y promociones al usuario en el momento de compra.</p> <p>Servicio de compra innovador.</p> <p>Marketing: nueva manera de publicitar y llegar al consumidor en el momento exacto de compra.</p>	<p>Cercana, de manera semanal.</p> <p>Cada cliente tendrá un ejecutivo de cuenta para asistirlo.</p> <p>Canales </p> <p>Vendedores directos</p> <p>Distribución propia.</p>	<p>Hiper y Supermercados con gran volumen de ventas y sucursales.</p> <p>CABA y GBA.</p> <p>Abiertos a implementar tecnología.</p>
<p>Estructura de coste</p> <p>Costos Fijos: U\$S 5.100,00 por mes</p> <p>Costos por Nueva Sucursal: 14.507,00 por primer mes operativo, en promedio.</p> <p>Costos de Seguros: U\$S 135,00 por sucursal por mes</p>		<p>Fuentes de Ingreso </p> <p>Ingresos durante el primer año operativo de una sucursal: U\$S 2.000,00 en promedio.</p> <p>Ingresos de mantenimiento del servicio: U\$S 1.215,00 en promedio.</p>		

7. Plan de Marketing

“El marketing es una disciplina cuyo objetivo es conocer al cliente y sus necesidades y buscar la forma de satisfacerlas. Para ello cuenta con herramientas como los modelos de segmentación de mercado, la investigación de mercado, los análisis del comportamiento del consumidor, el estudio de los costos, definir el lugar de compra y la comunicación entre la empresa y el consumidor.” (Dvoskin, 2018)

Tomando la definición de marketing del profesor Roberto Dvoskin, y considerando el estudio e investigación de mercado realizada previamente, podemos definir un plan de marketing integral para *SuperKart*. Para ello en primer lugar se definirá cuál será el segmento objetivo al cual apuntará el negocio. También se desarrollará una descripción del producto y servicio que se pretende ofrecer. Y, por último, se definirán las estrategias de precio, comunicación y distribución.

7.1 Descripción del Producto

Si bien *SuperKart* es visiblemente un producto, consiste de un servicio integral. Por lo tanto, su descripción se verá dividida en estas dos secciones: la descripción del servicio que se ofrecerá a los supermercados y luego la descripción del producto físico y sus funcionalidades.

Comenzaremos explicando cómo funcionará el servicio. Desde *SuperKart* se entregarán y colocarán las *tablets* en los carros de supermercado. A la vez, se instalarán estaciones de carga para que las *tablets* no pierdan batería. Estas consisten simplemente de la creación de filas dentro de la sucursal, donde se guardarán los carros, con entradas USB en los laterales para enchufar las *tablets* todas las noches sin necesidad de ser removidas. Cada estación de estas contará de 15 *tablets*.

Desde *SuperKart* también se manejará la base de datos de precios y promociones para que cada vez que se escanee un producto, se cargue su precio y descuentos asociados. La carga será de manera remota, es decir, desde los servidores de las oficinas de *SuperKart*, sin necesidad de ir a cada sucursal. Esta base será operada de manera encriptada y actualizada a diario. De este modo desde *SuperKart* no se podrá acceder a los datos específicos, sino que el supermercado

mantendrá su información segura y sin ser compartida. Por último, diaria, semanal o mensualmente se renovarán las promociones también de manera remota.

Para la descripción del producto, se elaboró un prototipo como Producto Mínimo Viable. Este desarrollo pretende explicar de manera visual cómo se verá el desarrollo del negocio y cómo será el **producto básico**. Como bien se puede apreciar en la imagen del PMV, el display de SuperKart tendrá dos secciones: El sector de “TU COMPRA” y el sector de *banners* publicitarios. Cada *tablet* irá sujeta al mango de un carrito de supermercado con una carcasa bloqueadora para evitar que se pueda quitar. Únicamente podrán ser removidas con un código de seguridad si es que necesitan ser reparadas. Esta modalidad de carga fue tomada del modelo de negocios de *Smartcart*, la empresa finlandesa pionera en este tipo de servicios y nuestro principal *benchmark* internacional. A nivel regional, *Smartcart* se instaló en las tiendas Super 6 de Paraguay.¹⁹

Figura 4: Producto Mínimo Viable

Fuente: elaboración propia



¹⁹ Smartcart and Paraguay's largest retailer Superseis to join forces, 11/08/2017, prensa de SmartCart. Sitio web: <https://www.smartcart.fi/smartcart-paraguays-largest-retailer-superseis-join-forces/>. Fecha de acceso: 4 de marzo de 2020.

El primer sector ocupará la mayor parte de la pantalla. Mostrará principalmente el *ticket* acumulado de compra que se irá creando a medida que se escaneen los productos. Para ello contiene un lector de código de barras en la parte inferior. Además, cada vez que se escanee un producto que tenga una promoción asociada, la *tablet* arrojará un cartel indicándolo. Si es que el usuario compra un producto en promoción, el *ticket* de compra indicará el descuento correspondiente. De este modo permite que el usuario vea su monto total real cómo se puede apreciar en el PMV en la Figura 4. Por último, la *tablet* incluirá en el margen derecho un lector de tarjetas para poder finalizar la compra allí mismo. También se podrá optar por pagar con la aplicación de Mercado Pago escaneando un código QR. La idea es que una vez finalizado el pago el usuario pueda retirarse con sus compras. Y, si es que el supermercado piensa que puede existir la posibilidad de robo de productos, el *ticket* podrá ser controlado cómo bien nos contó Nicolás Mackinnon que hace actualmente en Disco.²⁰

Por otro lado, el sector de banners ocupará solamente un margen ancho en la pantalla como podemos ver en el PMV. Este podrá tener varias modalidades dependiendo del tipo de contratación que elija la marca que quiere publicitar. Se podrá optar por publicitar en todo el margen o en sólo un sector ya que la sección podrá ser dividida en 3 cómo se ve en el PMV. Según el espacio elegido cambiará el precio de la contratación como explicaremos más adelante en la estrategia de precios de SuperKart. El objetivo es que las marcas vean a este espacio como una oportunidad única de poder abordar al cliente en el momento de selección de productos en las góndolas.

Para poder comprender si este espacio publicitario sería atractivo para las marcas, tuvimos la oportunidad de conversar con Martín Marchesini. Martín tiene más de 15 años de experiencia en el área de marketing de varias empresas de consumo masivo y es actualmente el Director de Marketing de Fratelli Branca Destilerías S.A.. Martín nos comentó que para él este tipo de modalidad publicitaria sería de gran interés. “Con la venta de Fernet Branca la tenemos fácil porque dominamos el mercado, casi no tenemos competencia.” Sin embargo, nos comentó que están buscando posicionar su vermut *Púnt e Mes* tratando de educar al consumidor en cómo consumirlo, con pomelo, por ejemplo. Con respecto a esto Martín nos dijo: “En este

²⁰ Ver Anexo 1.

caso poder tener una imagen de nuestra botella de vermut con un pomelo al lado en este tipo de *tablet* sería interesante.”

Habiendo comprendido en qué consistirá el **producto básico**, podemos continuar con lo que sería el **producto aumentado**. Para ello se llevó a cabo una encuesta online dirigida a todo tipo de consumidor que va al supermercado: desde encargados de las compras semanales de una casa hasta compradores ocasionales. En todos los casos, el 96% de los encuestados dijeron que valorarían poder tener la posibilidad de generar una lista para poder ir controlando los productos que van seleccionando. Además, el 70% de quienes escribieron recomendaciones personales para el producto incluyeron la opción de que la *tablet* tenga un localizador de productos o un mapa para encontrarlos.²¹

7.2 Segmento Objetivo

Para poder realizar un plan de marketing exitoso, es necesario en primer lugar identificar a quiénes estará dirigido nuestro servicio. Hoy en día ya no se habla de un “mercado objetivo”, es decir, no se apunta a un mercado en su totalidad. Sino que las organizaciones buscan segmentar los grandes mercados identificando grupos más pequeños. Para ello se tienen en cuenta variables geográficas, demográficas, el poder de compra, intereses y deseos, entre otros. Sin embargo, en este caso la segmentación no será tradicional ya que nuestros clientes no serán personas, sino que al ser un negocio B2B, serán empresas. Por lo tanto, para identificar el segmento objetivo, tendremos en cuenta las siguientes variables: posición competitiva en la industria supermercadista, nivel de inclusión tecnológica en sus operaciones, localización geográfica de las tiendas, cantidad de operaciones que perciben por tienda y tamaño de las tiendas.

Por lo tanto, identificamos que el segmento objetivo para nuestro negocio son híper y supermercados líderes en la industria con gran volumen de ventas ubicados en CABA y GBA. Si bien la visión de negocios está en poder incluir *SuperKart* en las operaciones de todos los supermercados del país, debido a las limitaciones de logística, se comenzará apuntando a tiendas en la Capital Federal y Gran Buenos Aires.

²¹ Ver anexo 2

Se apuntará principalmente a tiendas de las cadenas Carrefour, Jumbo, Disco, Coto, Walmart y Changomás. Todas estas incluyeron tecnología en sus operaciones con cajas de autoservicio en sus tiendas. Algunos ejemplos son las llamadas “PractiCaja” de Carrefour o las “Comprafácil” de Cencosud en sus tiendas de Jumbo y Disco. Wal-Mart fue el primero en incorporar estas máquinas y “hacia el año 2014 ya contaba con “40 módulos en 20 tiendas distintas”.²² En cuanto a la cadena de supermercados Coto, no sólo tiene cajas de autoservicio, sino que a fines del año 2019 incluyó en sus tiendas pantallas táctiles de autogestión para la compra de electrodomésticos y electrónicos.²³ En las tiendas, según el Indec, se registraron en promedio aproximadamente 12,000,000 de operaciones mensuales por boca y llegaron a las 15 o 16 millones en meses más fuertes como diciembre.²⁴ A la vez, cada una de estas tiendas tienen entre 2.000 y 5.000 metros cuadrados y cuentan con 250 a 300 carritos las más pequeñas, o hasta 450 aquellas que son mayores. Sin embargo, debido a que los carros con *SuperKart* deben guardarse en las estaciones de carga bajo techo, la cantidad de *tablets* dependerá del espacio que tenga adentro cada tienda para almacenar los cambios. Se estima que las tiendas mayores puedan tener entre 4 y 5 estaciones de carga con 15 carros cada una, es decir entre 60 y 75 *tablets* adheridas a carros. Del mismo modo las tiendas medianas podrán tener cerca de 3 estaciones de carga, y, las más pequeñas, 1.

En cuanto a la distribución geográfica, se tendrán en cuenta aproximadamente 500 tiendas en Gran Buenos Aires y Capital Federal. Creciendo paulatinamente en los comienzos, pero tomando como segmento objetivo ese número de bocas. Se apuntará a comenzar con el servicio en 1 tienda de lanzamiento en Zona Norte, como mencionaremos más adelante dentro de la estrategia de comunicación.

7.3 Estrategia de Precios

Definir la estrategia de precios es parte de un plan integral de marketing ya que para ello es necesario identificar el segmento de mercado al cual nuestro producto o servicio estará apuntando. En este caso, *SuperKart* apunta a venderle sus servicios

²² Struminger, Brenda (2014), “Hágalo usted mismo: crece el uso de las cajas de autoservicio en los supermercados del país”, 04/04/2014, La Nación. Sitio Web: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/hagalo-usted-mismo-crece-el-uso-de-las-cajas-de-autoservicio-en-los-supermercados-del-pais-nid1677865>. Fecha de acceso: 25 de abril de 2019.

²³ Ver anexo 3.

²⁴ Indec: Encuesta de Supermercados, 28/03/2014, INDEC. Sitio Web: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_03_14.pdf. Fecha de acceso: 15 de abril de 2019.

a las grandes cadenas de supermercados en Argentina que dominan la industria. Si bien estos tienen un gran poder de negociación como bien identificamos en el análisis de las 5 fuerzas de Porter, al ser pocos jugadores saben que necesitan estar constantemente buscando aquel factor que los diferencie de la competencia. Sin embargo, será crucial contar con una estrategia de precios atractiva para que nuestro servicio resulte atractivo.

El precio de nuestro servicio estará compuesto por dos partes. Por un lado, se cobrará una cuota fija mensual que se deberá pagar únicamente durante el primer año operativo de una sucursal, con el fin de poder cubrir el costo mayor, las *tablets*, como también sus estaciones de carga y la instalación. Estimando que en promedio una sucursal tendrá 45 *tablets*²⁵, este monto fijo del primer año será de aproximadamente U\$S 2.000,00 por sucursal.

Luego, se cobrará además un costo de mantenimiento que incluirá todo aquello que necesitará una sucursal para mantenerse y operar correctamente. Estará compuesto por el seguro de robo que se cobrará por *tablet*, una tarifa por actualización de publicidades, y un monto en cuestión de mantenimiento que dependerá de cuántas *tablets* requiera la sucursal. Nuevamente, estimando que en promedio una sucursal tendrá 45 *tablets*, el precio mensual de mantenimiento será de aproximadamente U\$S 1.215,00.

Habiendo establecido los precios del servicio, se puede observar cómo el objetivo será poder alivianar de la mejor manera posible el costo del servicio para nuestros clientes. Al apuntar a un grupo de empresas con gran poder de negociación, su buscará generar un plan de pago atractivo para ellos. Además, se hará gran hincapié en la posibilidad que se les brindará para vender el espacio publicitario, ya que de este modo se estima que podrán cubrir el costo del servicio de *SuperKart*. Además, la estrategia de precios en este caso será en modo de suscripción de alguna manera, para lograr instalarnos como un proveedor fijo para los supermercados. Así, se pretende también funcionar como aliados estratégicos y tener contacto semanal con los clientes para asegurarles el mejor servicio posible.

Todos los precios fueron calculados a partir de una estimación de costos fijos y variables en los que se tendrá que incurrir mensualmente como se puede ver reflejado más adelante en la sección número 11: “Inversión, Costos y Finanzas”.

²⁵ Ver Capítulo 11: Inversión, Costos y Finanzas

7.4 Estrategia de Comunicación

En cuanto a la estrategia de comunicación, esta no podrá ser mediante los canales de marketing tradicionales ya que se trata de un negocio B2B en el cual el receptor del mensaje son empresas. Por lo tanto, la comunicación estará a cargo de un equipo de ventas que tendrá como objetivo conseguir reuniones con directivos de estas empresas o supermercados para poder contarles acerca del negocio y servicio. Comenzaremos reuniéndonos con el grupo Cencosud con quien ya tuvimos contacto al entrevistar a su Director Comercial, Nicolás Mackinnon. El plan de implementación consiste en realizar la prueba en una sucursal importantes que tenga la cadena para demostrar cómo funciona el servicio, durante todo un fin de semana, es decir, 2 días enteros.

El evento de lanzamiento será llevado a cabo plenamente por SuperKart, asumiendo todos los costos. Se elegirá una sucursal de Gran Buenos Aires, más espaciosa, y se instalarán 3 estaciones de *SuperKart*, es decir, 45 *tablets*. El objetivo del evento es poder mostrarles a los clientes cómo es que funciona la *tablet* y todos los beneficios que pueden encontrar en ella. De todos modos, el sistema será amigable para el usuario de tal modo que cualquier persona que sepa manejar un *smartphone* podrá utilizarla sin problema alguno.

Además, se hará uso de las redes sociales, principalmente Instagram y Facebook para poder hacer conocer nuestro innovador servicio a través de fotos y videos. Se generará contenido audiovisual durante le fin de semana de lanzamiento para poder mostrar a través de las redes, cómo es que funciona *SuperKart*. Esta pata de la comunicación también incluye la posibilidad de contratar a famosos para que ellos mismos hagan videos realizando las compras y los compartan en sus redes. Estos serían no sólo famosos tradicionales (actores, cantantes, deportistas), sino que también *instagrammers* que se hicieron famosos por compartir *tips* de hogar y cocina, por ejemplo.

Para complementar la comunicación en redes sociales y el armado del evento de lanzamiento, se contratará a la empresa de comunicación *Remolino* para la creación de la marca. Esto incluirá principalmente una estrategia de branding y la creación de un logo para crear la imagen de *SuperKart*.

7.5 Estrategia de Distribución

Para la distribución, nuevamente estaremos hablando de una estrategia no tradicional ya que el servicio consiste de una única entrega de *tablets* e instalación de estaciones de carga. Solamente se requerirá reponer una *tablet* o retirarla por alguna sucursal si es que tiene algún daño físico o falla técnica.

La distribución inicial se realizará una vez firmado el acuerdo o contrato con el cliente. Para ello realizarán la entrega tanto el ejecutivo de cuenta del cliente como uno de los empleados del equipo de TI para poder fijar las *tablets* a los carros de supermercado y también crear las estaciones de carga instalando una zapatilla eléctrica con 15 entradas USB por fila. Es decir, cada estación de carga será una fila de 15 carros de supermercado. Esta logística se realizará con un vehículo propio y en coordinación con el cliente.



8. Equipo

El negocio será liderado por su fundadora y dueña, Sol Allende, en sociedad con su hermano Tomás Allende, CEO y fundador de *Shipnow*: un exitoso startup de logística radicado en Buenos Aires. *Shipnow* fue fundada en el año 2013 y a comienzos del 2015 fue premiada en el *eCommerce Day Buenos Aires* por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) y el Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico (eInstituto). El equipo obtuvo el primer puesto entre más de 1000 postulantes al premio de Mejor Startup de E-commerce. Hoy en día *Shipnow* se encarga de la logística de más de 100 marcas como *Garbarino*, *Havaianas*, *The Kitchen Company*, *Avenida.com*, entre otras.

Figura 5: *Shipnow*, ganador del eCommerce Day Buenos Aires en 2015

Fuente: eCommerce Day²⁶



Será imprescindible la participación de Tomás y parte de su equipo de programadores para el desarrollo del software de *SuperKart*. El éxito de *Shipnow* está

²⁶ El eCommerce startup competition premio a los 3 mejores emprendimientos de comercio electrónico del país, 2015, prensa de eCommerce Day. Sitio Web: <http://www.ecommerceday.org.ar/2016/el-ecommerce-startup-competition-premio-a-los-3-mejores-emprendimientos-de-comercio-electronico-del-pais/>. Fecha de acceso: 12 de marzo de 2020

justamente en su desarrollo de software que trabaja con control de stock y *picking* (selección) de productos. Por lo tanto, el desarrollo para este tipo de negocio será similar al que ya lograron realizar. Su *expertise* nos permitirá poder anticiparnos a posibles obstáculos que se pueden llegar a tener, como también nos liderará a la hora de tomar decisiones vinculadas al desarrollo. Además, resultará clave contar con un emprendedor como Tomás en el equipo ya que cuenta con la experiencia propia de levantar un negocio desde sus raíces.

SuperKart además contratará a 3 empleados propios para que se encarguen de la actualización remota de los precios y promociones en las *tablets*. Todos ellos deberán tener experiencia trabajando en empresas de tecnología y haber tenido formación en sistemas e informática. Además, tendrán como tarea también solucionar cualquier tipo de problema técnico que puedan llegar a tener las *tablets*.

Por último, su fundadora Sol Allende liderará y supervisará el negocio y estará encargada de toda la pata Comercial. Será quien se ocupe del contacto con los clientes y de crear los vínculos necesarios para poder trabajar en sintonía con los supermercados. También tomará la responsabilidad de organizar los lanzamientos en cada nueva sucursal y de manejar las redes sociales para promocionar el servicio.

9. Operaciones del Negocio

La operación de un negocio, según Ritzman y Krajewski (2008), es un concepto que va más allá del control de procesos de producción de bienes y servicios. Sino que consiste en buscar una estrategia o plan de acción que permita que la empresa obtenga una ventaja competitiva sobre sus competidores. En otras palabras, utilizar a las operaciones necesarias para el negocio, como una herramienta para diferenciarse del resto y ofrecer un producto o servicio superior.

En este caso, prestaremos atención a los procesos y cadena de operaciones que deberá llevar acabo SuperKart en el momento de su lanzamiento y primeros meses de operación. A la vez, se pretende identificar cuáles serán los **procesos críticos** como bien dicen Ritzman y Krajewski (2008). Por último, también buscaremos identificar posibles **puntos de falla** o deficiencias.

En primer lugar, habrá que realizar actividades de iniciación tales como inscripción de la compañía y creación de una sociedad anónima para operar. También se deberá contratar a un servicio web (*web services*) para comenzar con el desarrollo del software que luego será utilizado para la diaria del negocio. El mismo desarrollo del software es parte de estas actividades iniciales también. Para ello, Tomás y el equipo de desarrolladores de *Shipnow* tomarán el liderazgo ya que cuentan con el conocimiento y la experiencia necesaria para su creación. En paralelo también, se deberá comenzar a comprar las *tablets* necesarias para el negocio. Estas serán compradas a través del distribuidor de tecnología que utiliza *Shipnow* para comprar su hardware y tecnología.

Una vez que el negocio esté listo para lanzar, comenzarán lo que llamaremos actividades o procesos críticos. El primero, será garantizar la conectividad con la base de productos del supermercado que incluye todos los precios y promociones asociadas. Luego se deberá instalar el software en todas las *tablets* y probar su funcionamiento. Todos estos procesos se realizarán desde las oficinas de *SuperKart* para probar la conectividad remota.

Una vez hecho este testeo, se puede afirmar que una sucursal está lista para operar. Es en este momento que se llevarán a cabo las tareas de distribución e instalación. La distribución será propia, llevada a cabo por nuestros operarios con vehículos nuestros. El proceso de distribución incluye la entrega y colocación de la cantidad de *tablets* que el cliente haya elegido seleccionado para operar, como

también la cantidad de estaciones de carga correspondientes. Nuestros operarios contarán con el entrenamiento necesario para realizar las instalaciones en 1 día de trabajo para evitar estorbar en las sucursales de supermercados por mucho tiempo. Otra actividad clave para el negocio será la de mantenimiento del software y la conectividad para garantizar que todas las sucursales cuenten con el servicio sin problemas. Esto se realizará desde las oficinas de *SuperKart* también de manera remota. Por otro lado, habrá actividades menos cotidianas tales como la de realizar el *service* de mantenimiento semestral a distintas sucursales. También podemos incluir el proceso de reparación ante posibles roturas o fallas.

A la vez, habrá procesos menos técnicos que serán igual de necesarios como el contacto con el cliente para recibir posibles actualizaciones de publicidades y poder actualizarlas en las *tablets*. También será importante no dejar de lado la búsqueda de nuevos clientes o de expandirnos a más sucursales de un cliente existente.

Dentro de todos estos procesos existen posibles puntos de falla. Al ser un servicio que depende del *input* de parte del cliente con respecto a información de publicidades, por ejemplo, habrá que educarlos o instruirlos en cómo y cuándo es necesario que nos envíen los datos para actualizar las *tablets*. Este es un punto de falla posible no menor ya que si bien podremos explicarles cómo se necesita que la data sea enviada, al ser un servicio nuevo pueden haber confusiones o deficiencias. Para atacar este punto no sólo capacitaremos a los empleados de los supermercados que deberán enviarnos los datos, sino que se les brindarán instructivos y un chat de ayuda mediante el cual podrán hacer consultas.

10. Aspectos Legales

Marco societario y tributario

SuperKart será inscrita como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) en la Inspección General de Justicia. Por lo tanto, se debe conocer el ámbito legal en donde va a desempeñarse la sociedad. Esto implica considerar el marco legislativo y las regulaciones que puedan afectar el accionamiento de la empresa.

Estas sociedades tienen un mínimo de 2 socios y un máximo de 50. Al tener como socio a Tomás, de *Shipnow*, no habrá problema para formar la sociedad desde este punto de vista. También, como su nombre lo indica, es un tipo de sociedad en la cual los socios tienen una responsabilidad limitada al aporte y capital invertido. Esto significa que, por ejemplo, al momento de contraer deudas, se responderá únicamente con el patrimonio y capital de la sociedad, y no el particular de los socios. Por lo tanto, podemos inferir que será una modalidad apropiada ya que es común para nuevos emprendimientos o pequeñas y medianas empresas.

En cuanto a las cuestiones tributarias, la sociedad deberá pagar una alícuota del 21% en cuestión de impuesto al valor agregado IVA ya que la actividad está alcanzada por dicho impuesto según la Ley N23.349. Esta indica que pagará IVA toda "locación o prestación de servicio", incluidos "los servicios de computación incluido el software cualquiera sea la forma o modalidad de contratación" como bien especifica el artículo 3, inciso e, punto 21 c.

Por otro lado, la sociedad también se verá alcanzada por el impuesto a las ganancias con una alícuota del 35% sobre las ganancias declaradas al cierre de cada ejercicio bajo las normas de la Ley N20.628.

Marco contractual

Al ser una empresa que brinda un servicio tecnológico, se deberá cumplir con la promesa de ciertos estándares de calidad para con el cliente. Para garantizar este compromiso, este tipo de organizaciones utilizan lo que se denomina como *Service Level Agreement* (SLA). Este tipo de contrato no solo establece el nivel acordado del servicio en cuanto a calidad, sino que también denomina cuestiones más específicas. Entre ellas se encuentran la cantidad de personal asignada al contrato, la responsabilidad del cliente, una medición del rendimiento de la operación e incluso cómo se gestionarán los posibles problemas.

En el caso de *SuperKart*, se firmará un SLA para respaldar el nivel de servicio acordado con cada cliente. Este contemplará tanto las responsabilidades desde el lado de la empresa, como también las que tendrá cada cliente.

Por un lado, se establecerán cuestiones básicas como cantidad de sucursales alcanzadas por el servicio, cantidad de *tablets* por sucursal, y frecuencia de actualización de precios y publicidades. Para ello desde *SuperKart* se establecerá una promesa de entrega y de mantenimiento de la calidad del servicio. Pero, también se exigirán tiempos para el cliente en lo que respecta la entrega de nueva información y datos para las respectivas actualizaciones. De este modo, si ambas partes cumplen, se podrán alcanzar el nivel de calidad y los tiempos acordados.

Por otro lado, también se contemplarán medidas menos cotidianas tales como el *service* semestral de las *tablets* y la forma de proceder en caso de que estas tengan fallas. De este modo el SLA marcará los tiempos a cumplir para remplazos y/o reparaciones.



11. Inversión, Costos y Finanzas

Luego de haber establecido de qué se trata el negocio, a quienes estará apuntado y cómo se pretende llevarlo a cabo, deberemos detallar el plan financiero necesario para tener una operación que aporte beneficios. Para ello mediremos la rentabilidad y los posibles retornos que generará el negocio en un plazo de 5 años. El análisis tendrá en cuenta dos escenarios a futuro posibles, uno conservador y otro optimista, y se realizará utilizando como moneda el dólar americano. Esta elección se debe a la alta volatilidad del peso argentino y consecuentemente al nivel inflacionario del país que puede causar distorsión y desconocimiento de precios a futuro.

En el siguiente capítulo primero se analizará cuánto dinero es necesario para comenzar a operar y cuáles serán los costos tanto variables como fijos. Para esta primera etapa, se considerarán los costos estimados del año 1, que luego irán incrementándose a medida que aumente la demanda esperada, ambos en igual proporción. Luego, planteando los dos escenarios posibles, se realizarán proyecciones de flujos de fondos anuales a 5 años y sus correspondientes estados de resultados para medir la rentabilidad del negocio.

El objetivo es poder definir cuanto es el valor actual neto (VAN) del negocio en un plazo de 5 años para analizar si es conveniente llevar a cabo el emprendimiento. A la vez, buscaremos precisar cuál será el período de recupero del capital invertido.

Inversión Inicial

Para comenzar a operar, se necesitará de un plazo de 6 meses de trabajo, principalmente por el tiempo que llevará el desarrollo del Software que será desarrollado por los programadores de *Shipnow* a un costo total de U\$S 7.000,00 incluyendo la patente. Este será el concepto más representativo dentro de la Inversión Inicial dado a que crear un software a medida de cero no solo requiere de tiempo, sino de recursos. A la inversión inicial se le agregan también el costo de la creación de la sociedad (SRL), la creación de la marca a cargo de la empresa de comunicación Remolino y por último también la compra de 4 computadoras *notebook* a un precio de U\$S1.000,00 cada una debido a que se necesitan máquinas con procesadores de alto nivel para manejar actualizaciones y bases de datos de manera remota. Estas computadoras al ser bienes de uso se depreciarán de manera lineal en el plazo de 5 años, sin valor residual al finalizar el último período.

Inversión Inicial			
	valor unitario	cantidad	total
Sociedad	\$ 200.00	1	\$ 200.00
Software y Patente	\$ 7,000.00	1	\$ 7,000.00
Marca	\$ 500.00	1	\$ 500.00
Computadoras	\$ 1,000.00	4	\$ 4,000.00
Inversión Inicial Total			\$11,700.00

Por otro lado, además de la inversión inicial, en el año previo al operativo, también llamado año 0, se deberá comprar el *batch* de 45 *tablets* como también las estaciones de carga para la prueba en la sucursal de lanzamiento. Esto será tomado como activo corriente durante el primer año ya que implicarán un desembolso de dinero. Se verá plasmado dentro del capital de trabajo para la estimación de los flujos de fondos más adelante.

El precio minorista del modelo de *tablet* requerido es de U\$S 354,00²⁷ y se estima, según la experiencia de los socios de *Shipnow*, que el proveedor de tecnología podrá ofrecer un descuento por volumen del 10%. De este modo el costo unitario de cada *tablet* será de U\$S 318,60 aproximadamente.

Capital de Trabajo - Activo Corriente			
	valor unitario	cantidad	total
Batch Inicial de Tablets	\$ 318.60	45	\$14,337.00
Estaciones de Carga iniciales	\$ 50.00	3	\$ 150.00
Capital de Trabajo - Año 0			\$14,487.00

Distribución de las Sucursales

En este caso, los ingresos serán calculados por sucursal, a lo que llamaremos como una unidad. Y, como no todas las sucursales van a necesitar la misma cantidad de estaciones de *tablets* debido a sus distintos tamaños y superficies, se llevó a cabo la estimación de un promedio ponderado. Este supone que el 10% de las sucursales contarán únicamente con la estación inicial, el 20% ordenará 1 estación extra, el 30% ordenará 2 estaciones extra, y el 40% restante requerirá de 3 estaciones extra. De este modo, podemos llegar a un número que estima la cantidad de *tablets* como

²⁷ Ver Anexo 4: Tablet Requerida

también consecuentemente la cantidad de estaciones de carga que tendrá una sucursal en promedio. Al fijar estas cantidades, puede lograr la estimación de ingresos y de costos más fácilmente. Podemos observar la distribución en el siguiente cuadro:

Distribución por Sucursales			
		Total	
		Estaciones	Tablets
10%	únicamente estación inicial	1	15
20%	contratará 1 estación adicional	2	30
30%	contratará 2 estaciones adicionales	3	45
40%	contratará 3 estaciones adicionales	4	60
Promedio por Sucursal		3	45

Considerando que cada estación incluye 15 *tablets*, y ponderando por los porcentajes, el resultado indica que en promedio una sucursal contará con 3 estaciones y, por lo tanto, con 45 *tablets*. Este número indica que por sucursal se pedirán, en promedio, 2 estaciones de *tablets* extra, ya que el promedio contará con 3 estaciones y la primera estación no tendrá el costo adicional.

Ingresos por Sucursal Esperados

Habiendo establecido la estrategia de precios en el Capítulo 7: Plan de Marketing, y tras definir como se va a medir cada unidad, se estimaron los ingresos por sucursal. Estos, como se mencionó previamente en el desarrollo del Modelo de Negocios (CANVAS), estarán divididos en dos partes: los ingresos durante el primer año operativo de una sucursal, y luego los ingresos de mantenimiento del servicio. De esta manera se buscará alivianar los costos del servicio para el cliente ofreciéndole un plan de pago atractivo. Esto implicará que durante el primer año, cada sucursal deberá pagar la tarifa inicial más la tarifa de mantenimiento, pero luego a partir del mes operativo número 13, sólo pagarán el mantenimiento del servicio.

En primer lugar, durante el primer año operativo se les cobrará una tarifa fija de U\$S 1.000,00 por sucursal, que incluye una estación de 15 *tablets*, más U\$S 500 por cada estación adicional. Y, como establecimos que en promedio cada sucursal contratará 2 estaciones adicionales, podemos deducir que cada sucursal pagará por su primer año operativo un monto fijo mensual de aproximadamente U\$S 2.000,00 como se puede observar en la siguiente tabla:

Ingresos por Sucursal Nueva (primer año)			
	precio unitario	cantidad	total
Monto Fijo Inicial por Sucursal	\$ 1,000.00	1	\$ 1,000.00
Estación adicional	\$ 500.00	2	\$ 1,000.00
Ingresos Totales por Sucursal (promedio)			\$ 2,000.00

Luego, por otro lado, estará la tarifa mensual de mantenimiento del servicio. Esta incluirá un monto fijo por la actualización de publicidades y descuentos que ascenderá a los U\$S 500,00 por mes. También, se cobrará un adicional de U\$S 200,00 por mantenimiento por cada estación de *tablets* adicional que tenga la sucursal, que como bien establecimos, serán aproximadamente 2. Por último, también se incluirá una tarifa de U\$S 7,00 por el seguro por robo de cada *tablet*.

Ingresos por Sucursal - Mantenimiento			
	precio unitario	cantidad	total
Publicidades	\$ 500.00	1	\$ 500.00
Estación adicional	\$ 200.00	2	\$ 400.00
Seguros	\$ 7.00	45	\$ 315.00
Ingresos Totales por Sucursal (promedio)			\$ 1,215.00

Análisis de Costos

Para el análisis de costos, se tomarán en cuenta tanto los fijos como los variables. En primer lugar, consideraremos los fijos, que serán mensuales y que serán de U\$S 5.100,00. En primer lugar, se alquilará un espacio de las oficinas de *Shipnow* para que los empleados de IT trabajen sin tener que rotar de lugar, para aprovechar la conectividad y fuerte red de internet, y también para evitar incurrir en lo costoso que es crear desde cero una oficina para un *startup* de tecnología. Luego también se considerarán los sueldos de los empleados de TI como de los ejecutivos de cuentas, el pago de los servicios web, posibles gastos comerciales y también administrativos. Y, por último, también se considerará un monto de U\$S 1000,00 por mes ante posibles roturas o fallas de las *tablets* de los clientes que implicarán que desde *SuperKart* se deberán solucionar, y claramente eso representará un gasto para la compañía. Estos montos son los que se estiman para el primer año operativo de

SuperKart, y luego se irán incrementando en proporción al aumento de la demanda del servicio como veremos más adelante en la proyección de flujos de fondos.

Costos Mensuales			
	valor unitario	cantidad	total
Gastos Fijos:			
Empleados de TI	\$ 600.00	4	\$ 2,400.00
Alquiler de Oficinas	\$ 500.00	1	\$ 500.00
Servicios Web	\$ 100.00	1	\$ 100.00
Ejecutivos de Cuentas	\$ 600.00	1	\$ 600.00
Posibles Roturas / Fallas	\$ 1,000.00	1	\$ 1,000.00
Gastos Comerciales	\$ 200.00	1	\$ 200.00
Gastos Administrativos	\$ 300.00	1	\$ 300.00
Costos Fijos Totales			\$ 5,100.00

Luego, por otro lado, el negocio también deberá incurrir en costos variables mensuales. Estos, al igual que los ingresos, estarán divididos en dos partes. Por un lado, los costos que se deben afrontar durante el primer año operativo de una sucursal, y luego los costos de mantenimiento. Los primeros son de carácter único ya que representan la cantidad de *tablets* y estaciones de carga que se deben comprar para instalar una sucursal. Lógicamente este no será un gasto recurrente para una misma sucursal.

Costo de Ventas - Nueva Sucursal			
	valor unitario	cantidad	total
Tablets	\$ 318.60	45	\$ 14,337.00
Estación de Carga	\$ 50.00	3	\$ 150.00
Logística + Instalación	\$ 20.00	1	\$ 20.00
Costo por Sucursal Nueva (promedio)			\$ 14,507.00

Por otro lado, los costos variables de mantenimiento de una sucursal serán únicamente el costo que tiene para la empresa el seguro de robo por *tablet*. Este se estima en U\$S 3,00 y, considerando que en promedio cada sucursal contará con 45 *tablets*, el costo mensual será de aproximadamente U\$S 135,00. Además, como se mencionó previamente, se le cobrará al cliente U\$S 7,00 de seguro por *tablet*, dejándole al negocio un *mark-up* de U\$S 4,00 por *tablet*.

Costo de Ventas - Mantenimiento			
Variables:	valor unitario	cantidad	total
Seguro por Tablet	\$ 3.00	45	\$ 135.00
Costo por Mantenimiento (promedio)			\$ 135.00

Estimación de la Demanda

Como mencionamos previamente, para este análisis financiero se tomarán en cuenta dos posibles escenarios: uno conservador y otro optimista. En ambos casos lo que cambiará es la posible de manda que tendrá nuestro servicio, medido en cantidad de sucursales. Estas proyecciones serán utilizadas como base para el cálculo de los flujos de fondos proyectados y para los estados de resultados de ambos escenarios.

Proyección de Demanda por Año		
Año	Escenarios	
	Conservador	Optimista
	Cantidad de Sucursales	
2021	2	3
2022	5	6
2023	9	11
2024	12	17
2025	16	25

Tasa de descuento del capital

Habiendo definido los ingresos, los costos y la demanda esperada, se pueden proyectar los flujos de fondos del negocio para ambos escenarios. Sin embargo, estos deberán ser descontados a una tasa para poder tener el valor actual del dinero futuro y, de ese modo, poder realizar un análisis financiero correcto. Teniendo estos datos se puede calcular el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto que, si es mayor a cero, significará que el proyecto a 5 años será rentable. También se calculará el período de recupero de la inversión inicial, y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto.

Para descontar flujos de fondos futuros, se utilizará una tasa de descuento del capital, calculada con el modelo financiero CAPM (*Capital Asset Pricing Model*). Este es un modelo de valoración de activos financieros utilizado para estimar

rentabilidades esperadas según su riesgo. Tiene en consideración la beta del negocio, la tasa libre de riesgo, y la prima del mercado. Como nuestro proyecto será financiado 100% por capital propio y no se contraerá deuda, considerando una beta desampalancada se puede utilizar el modelo CAPM para calcular el costo promedio ponderado del capital, también conocido como WACC.

En este caso, según el informe de NYU Stern²⁸ del economista Aswath Damodaran, la beta para un negocio dentro de la industria del desarrollo de sistemas o aplicaciones de Software es de 1.12.²⁹ Por otro lado, también consideramos el *paper* “Survey; Discount Rate – Risk Free and Market Premium used for 81 countries in 2020”³⁰. Este indica que, para el año 2020, la tasa libre de riesgo para Argentina es del 12,3%³¹, y la prima de mercado del 17,3%.³²

Teniendo estos datos, podemos calcular nuestra tasa de descuento que siguiendo el modelo CAMP será del 32%. Tiene un valor significativamente alto debido a que la Argentina se encuentra en un escenario económico inflacionario y con el riesgo país muy elevado en plena renegociación de la deuda con el FMI.

Modelo CAPM	
Beta del Negocio (B) = 1,12	CAPM = $rL + B * pM$
Tasa Libre de Riesgo (rL) = 12,3%	
Prima de Mercado (pM) = 17,3%	CAPM = 0.32

Análisis Financiero de los Flujos de Fondos Proyectados

Para el análisis financiero se estimaron flujos de fondos anuales con una proyección a 5 años tanto para el escenario conservador como para el optimista. En primer lugar, podemos ver los flujos anuales proyectados³³, y luego descontados, para el escenario conservador:

²⁸ Aswath Damodaran (2020), Beta, Unlevered beta and other risk measures, Portal de internet de NYU Stern. Sitio Web: http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm. Fecha de acceso: 3 de abril de 2020.

²⁹ Ver Anexo 5: Beta del Proyecto.

³⁰ Fernández, P., Acin, I., Martínez, M. (2020), Discount Rate – Risk Free and Market Premium used for 81 countries in 2020, IESE Business School. Fecha de Acceso: 3 de abril de 2020.

³¹ Ver Anexo 6: Tasa Libre de Riesgo.

³² Ver Anexo 7: Prima de Mercado.

³³ Ver Anexo 8: Flujos de Fondos Anuales Proyectados

FLUJOS DE FONDOS- Escenario Conservador						
Año	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Sucursales	0	2	5	9	12	16
Nuevas		2	3	4	3	4
Flujos de Fondos	\$ (26,187.00)	\$ (16,294.00)	\$ 9,197.35	\$ 33,549.60	\$ 32,482.69	\$ 46,130.14

Período de Recupero Descontado						
Año	0	1	2	3	4	5
Flujos Descontados	\$ (26,187.00)	\$ (12,374.31)	\$ 5,304.56	\$ 14,694.93	\$ 10,805.02	\$ 11,653.37
Flujos Acumulados		\$ (38,561.31)	\$ (33,256.75)	\$ (18,561.82)	\$ (7,756.81)	\$ 3,896.57

A partir de estos datos podemos observar en primer lugar que, ante un escenario conservador, el proyecto tendrá una pérdida de U\$S16.294,00 el primer año. Sin embargo, el período de recupero del capital se dará entre el año 4 y 5, específicamente a los 4 años y 8 meses operativos.

Luego, enfocándonos en la rentabilidad del negocio, frente a este escenario el proyecto tendrá una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 36%. Al ser mayor que la tasa de descuento (CAPM = 32%), el proyecto tendrá un Valor Actual Neto (VAN) positivo que será de U\$S 3.896,57.

Por otro lado, podemos observar los flujos de fondos anuales proyectados³⁴ y descontados ante un escenario optimista:

FLUJOS DE FONDOS - Escenario Optimista						
Año	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Sucursales	0	3	6	11	17	25
Sucursales Nuevas		3	3	5	6	8
Flujos de Fondos	\$ (26,187.00)	\$ 4,283.35	\$ 9,665.35	\$ 34,291.25	\$ 46,253.20	\$ 58,857.35

Período de Recupero Descontado						
Año	0	1	2	3	4	5
Flujos Descontados	\$ (26,187.00)	\$ 3,252.95	\$ 5,574.48	\$ 15,019.78	\$ 15,385.63	\$ 14,868.51
Flujos Acumulados		\$ (22,934.05)	\$ (17,359.57)	\$ (2,339.80)	\$ 13,045.83	\$ 27,914.35

En este caso, el proyecto no tendrá pérdidas a fines del primer año operativo, y el período de recupero del capital será de 3 años y 55 días. A la vez, ante este escenario la Tasa Interna de Retorno será del 62% y el Valor Actual Neto del proyecto de U\$S 27.914,35.

³⁴ Ver Anexo 8: Flujos de Fondos Anuales Proyectados

Finalmente, podemos ver como ante ambos escenarios el proyecto será rentable, ya que el Valor Actual Neto en los dos casos es positivo. Sin embargo, en el escenario conservador el VAN es de tan sólo U\$S 3.896,57 que se debe a la baja Tasa Interna de Retorno (36%). Por otro lado, ante un escenario optimista, el VAN sería de U\$S 27.914,35, casi 9 veces más, debido a que la TIR en este caso estaría en un 62%. Al haber analizado ambos escenarios, podemos pensar o tomar estos números como los límites inferiores y superiores que pudiera llegar a tener nuestro proyecto. Y, sabiendo que en ambos casos el negocio sería rentable, se puede estimar que incluso ante una demanda baja del servicio, la inversión traería beneficios económicos



Universidad de
San Andrés

12. Plan de Implementación y Riesgos

Plan de Implementación

A continuación, se puede ver un plan de acción con las actividades que se pretenden realizar y completar durante el primer año del negocio. Si bien se comenzará a operar a partir del mes número 6, es importante definir todas las actividades necesarias que se deben realizar previo al lanzamiento.

Actividades	Meses					
	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	11-12
Inscripción						
Compra de Insumos						
Desarrollo del Software						
Mantenimiento y Actualización						
Creación de la Marca						
Plan de ventas						
Armado de estructura en locales						
Comenzar a operar						

Riesgos

Todo plan o proyecto tiene posibles riesgos. Estos pueden ser tanto internos y más controlables, pero también pueden ser externos sobre los cuales se tiene menos control. En este caso, al ser un proyecto a desarrollar en Argentina, hay factores externos como la recesión, la inflación y la caída del poder adquisitivo de la gente que podrían afectar a nuestro negocio.

En primer lugar, debemos considerar que nuestro cliente son las grandes compañías supermercadistas. Si estas no están ganando suficiente dinero, las probabilidades de que inviertan en nuestro negocio disminuirán. Además, existe un riesgo de haber estimado una demanda mayor a la esperada y no poder alcanzar el número de clientes y sucursales en el tiempo planeado. Sin embargo, por esto mismo será importante resaltar que nuestro servicio incluye la posibilidad de que ellos tengan una ganancia con la venta publicitaria. De este modo generamos un atractivo para nuestro cliente.

Además, la situación socioeconómica del país no sólo tendría un efecto sobre la posible demanda de nuestro servicio, sino que afectará directamente en los costos en los que se debe incurrir. Nuestros insumos necesarios se dividen en el hardware (las *tablets*) y el software. En cuanto a las *tablets*, si bien se apunta a comprar aquellas de origen nacional, la inflación sigue teniendo un gran impacto sobre los precios. Por otro lado, al desarrollar un software se necesitan servidores o *web services* que en general son precios dolarizados. Es por esto que el cálculo de inversión inicial y nuestras proyecciones económicas fueron calculadas en moneda extranjera.



Universidad de
San Andrés

13. Conclusiones y Recomendaciones

A lo largo del presente trabajo, pudimos precisar y analizar cada aspecto que tendrá el modelo de negocios de *SuperKart*. Para su desarrollo, se tuvo en consideración el desafío principal que se deberá enfrentar: poder ofrecerle un servicio a un segmento de clientes con pocos jugadores que dominan el mercado y consecuentemente tienen mucho poder de negociación en Argentina. Por lo tanto, en este capítulo, detallaremos las distintas conclusiones a las que se arribaron luego de haber finalizado el análisis de cada dimensión del emprendimiento.

Conclusiones

En primer lugar, tras haber recorrido el análisis de dos escenarios futuros posibles, uno conservador y otro optimista, podemos concluir en que si uno logra poder penetrar el segmento de clientes, el negocio será rentable incluso estimando que como mucho se conseguirá instalar *SuperKart* en 4 sucursales nuevas año tras año. Considerando que una cadena como Carrefour tiene cerca de 600 bocas en todo el país, como se vio en el análisis del entorno, vemos que, aunque logremos adentrarnos en menos del 1% de los locales de una sola cadena por año, el negocio tendrá un Valor Actual Neto positivo y por lo tanto será rentable.

A la vez, esto da a pensar que el esfuerzo tendrá que hacerse no sólo para poder conseguir que una gran cadena del rubro supermercadista sea nuestro cliente, sino que también se deberá hacer foco en ofrecer el mejor servicio posible una vez instalados. De este modo, si el cliente logra ver que el servicio tiene un buen funcionamiento, nuestro horizonte de posibles sucursales para atacar será muy amplio. Cadenas como Día% y Carrefour llegan hasta los 600 locales y luego las más pequeñas como Coto o Walmart y Changomás llegan a tener entre 100 y 120. Por este motivo es que también podemos afirmar que contar con el mejor equipo posible será un factor clave para poder tener un factor diferencial a la hora de pensar en el desarrollo, pero también en el mantenimiento del negocio.

Luego, también pensando en el desafío de enfrentar a un segmento de clientes consolidado, podemos pensar en que nuestro negocio tiene un componente que lo hace atractivo: la posibilidad de que las cadenas de supermercado puedan vender un espacio publicitario moderno a marcas de alimentos y productos de limpieza e higiene. Si bien como el objetivo del trabajo no fue hacer un análisis del posible

rendimiento de esta manera de publicitar, podemos pensar en que resultaría interesante para las marcas poder abordar al consumidor en el momento de selección. Por lo tanto, podemos llegar a la conclusión de que ofrecerles la posibilidad de generar un ingreso al cliente por contratar nuestro servicio, será un factor más que ayude a superar el desafío central que se propuso este trabajo: lograr instalarnos dentro del difícil segmento objetivo de clientes.

Recomendaciones Futuras

Para finalizar, tras haber transitado el análisis de cada dimensión necesaria para armar este plan de negocios, en el camino se pensó en múltiples variantes adicionales que podría tener *SuperKart* a futuro. Principalmente dado a que el fenómeno de la tecnología y los datos día a día logra instalarse y revolucionar cada vez más a negocios de todo tipo de rubro.

Como mencionamos en el Capítulo 7: Plan de Marketing, tras haber realizado una encuesta a compradores de supermercados mostrándoles el Producto Mínimo Viable, el 70% de los encuestados sugirieron que nuestra *tablet* incluya un localizador de productos³⁵. Incluso algunos añadieron que también podría dar visibilidad de si un producto tiene stock o no, para no estar buscando sin sentido. Estas ideas sugieren que los compradores buscan tener experiencias de compras más personalizadas para lograr que cada ida al supermercado sea más rápida y eficiente.

Por lo tanto, se podría pensar en que a futuro cada comprador pueda crear su perfil online desde su casa o teléfono. De este modo, cada vez que el comprador realice una compra, podría iniciar sesión en la *tablet* y el sistema registraría cada producto seleccionado y sus cantidades. Con esta recopilación de datos, se podría llegar a explotarlos con el uso de Data Analytics y, por ejemplo, lograr que las publicidades de las *tablets* estén más personalizadas. Es decir, si el sistema registra que un usuario siempre opta por comprar cerveza, nuestra *tablet* le arrojaría publicidades de marcas de cerveza o promociones vigentes de acuerdo a los productos que la persona acostumbra consumir. Podríamos pensar que de este modo el comprador optaría por aprovechar promociones relacionadas a su gusto personal y la tasa de conversión de compra podría llegar a ser más alta. Este sería no sólo un

³⁵ Ver Anexo 2: Encuesta Propia

beneficio para el supermercado, sino que más aún para las marcas de productos interesadas en este tipo de publicidad.

A la vez, teniendo un perfil personal, cada usuario podría generar su lista de compras antes de dirigirse a las tiendas. Así, podría saber cuál es la tienda más cercana que tenga stock de todos los productos que desea comprar. De este modo, se evitaría tener que ir a una sucursal y no encontrar algunos de los productos pretendidos. Además, se podría pensar en que, al iniciar sesión en la *tablet* de cualquier sucursal, en la pantalla se creara un recorrido de compra de acuerdo a los productos que se cargaron en las listas. De esta manera el proceso de compra podría ser mucho más rápido.

En última instancia, todas estas recomendaciones, como también el producto básico en que se pensó para este plan de negocios, podría ser replicado en otro tipo de sucursales. Tiendas como las de Sodimac, o negocios departamentales como Falabella que también utilizan carros de compra, podrían incluir un sistema como *SuperKart* para que los compradores puedan acceder a todos los beneficios enumerados a lo largo del presente trabajo.

Bibliografía

Alfredo Sainz (2018), ¿Hacia dónde van los supermercados? El futuro ya llegó a las góndolas, 18/07/2018. Sitio Web: <https://www.lanacion.com.ar/economia/hacia-donde-van-los-supermercadosel-futuro-ya-llego-a-las-gondolas-nid2153979>. Fecha de acceso: 27 de febrero de 2020.

Aswath Damodaran (2020), Beta, Unlevered beta and other risk measures, Portal de internet de NYU Stern. Sitio Web: http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm. Fecha de acceso: 3 de abril de 2020.

Brealey, R., & Myers, S., & Allen, F. (2016). Principles of Corporate Finance. Nueva York: McGraw-Hill.

Bygrave, W.D., Zacharakis, A. (2010), The Entrepreneurial Process. Wiley.

Canilla, Flavio (2017), “Según la industria, estos son los líderes IT de la Argentina”, 20/02/2017, InfoTechnology. Sitio Web: <https://www.infotechnology.com/negocios/RANKING-2016-Segun-la-industria-estos-son-los-lideres-IT-de-la-Argentina-20170220-0005.html>. Fecha de acceso: 15 de abril de 2019.

Daniel Sticco (2019), Las ventas en supermercados y shoppings acumularon en agosto 14 meses con caída, 23/10/2019. Sitio Web: <https://www.infobae.com/economia/2019/10/23/las-ventas-en-supermercados-y-shopping-acumularon-en-agosto-14-meses-con-caida/>. Fecha de acceso: 27 de febrero de 2020.

Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Granica

El precio: un factor clave para la compra de alimentos, 25/07/2016, de Conclusión: Libertad con Responsabilidad. Sitio Web: <https://www.conclusion.com.ar/sin->

[categoria/el-precio-un-factor-clave-para-la-compra-de-alimentos/07/2016/](#)

Fecha de acceso: 15 de abril de 2019.

Fernández, P., Acin, I., Martínez, M. (2020), Discount Rate – Risk Free and Market Premium used for 81 countries in 2020, IESE Business School. Fecha de Acceso: 3 de abril de 2020.

Indec (2014), Encuesta de Supermercados, INDEC: 28/03/2014. Sitio Web: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_03_14.pdf. Fecha de acceso: 15 de abril de 2019.

Indec (2020), Índices de Precios al Consumidor. Sitio Web: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_02_20FB332E2E9F.pdf. Fecha de acceso: 3 de abril de 2020.

Irene Hartmann (2019), Por la superposición de promociones ser un consumidor inteligente es cada vez más difícil, 17/01/2019. Sitio web: https://www.clarin.com/sociedad/superposicion-promociones-consumidor-inteligente-vez-dificil_0_GppWoZxfz.html. Fecha de acceso: 27 de febrero de 2020.

Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra, M. (2008). Administración de operaciones. México: Pearson Educación.

La Argentina es el país con mayor talento en tecnología a nivel mundial, según la mayor universidad digital, La Nación, 12/04/2019. Sitio Web: <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/la-argentina-es-pais-mayor-talento-tecnologia-nid2237809>. Fecha de acceso: 27 de febrero de 2020.

Lavolpe, A., Capasso, C.M., Smolje, A.R. (2010). Presupuesto y Gestión. Buenos Aires: La Ley.

Máximo Montenegro (2019), Los números de la fuerte caída del consumo en supermercados y shoppings, 24/07/2019. Sitio Web:

<https://www.maximontenegro.com/contenidos/datos/los-nmeros-de-la-fuerte-cada-del-consumo-en-supermercados-y-shoppings-2019-07-24>. Fecha de acceso: 27 de febrero de 2020.

Nuevo perfil del consumidor argentino: hiperracional, no “cae” en las ofertas y va por marcas económicas, 07/09/2017, Iprofesional. Sitio Web: <https://www.iprofesional.com/notas/255507-Nuevo-perfil-del-consumidor-argentino-hiperracional-prioriza-precios-no-cae-en-las-ofertas-y-va-por-marcas-economicas>. Fecha de acceso: 15 de abril de 2019.

Osterwalder, A. (2010). Business Model Generation. Chichister: John Wiley and Sons.

Porter, M. (1991). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Buenos Aires: REI.

Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Boston: Harvard Business Review.

SEYE -Secretaria de Estudios y Estadísticas (2016), Informe: Evolución del sector supermercadista argentino. Sitio Web: <http://www.faecys.org.ar/informe-evolucion-del-sector-supermercadista-argentino-2016/>. Fecha de Acceso: 27 de febrero de 2020.

Smartcart and Paraguay’s largest retailer Superseis to join forces, 11/08/2017, Sitio web de SmartCart. Sitio web: <https://www.smartcart.fi/smartcart-paraguays-largest-retailer-superseis-join-forces/> . Fecha de acceso: 4 de marzo de 2020.

Struminger, Brenda (2014), “Hágalo usted mismo: crece el uso de las cajas de autoservicio en los supermercados del país”, 04/04/2014, La Nación. Sitio Web: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/hagalo-usted-mismo-crece-el-uso-de-las-cajas-de-autoservicio-en-los-supermercados-del-pais-nid1677865>. Fecha de acceso: 25 de abril de 2019.

Tendencias y direcciones del Autoservicio. IBM: making retail smarter. El precio: un factor clave para la compra de alimentos, 25/07/2016, de Conclusión: Libertad con Responsabilidad. Sitio Web: <https://www.conclusion.com.ar/sin-categoria/el-precio-un-factor-clave-para-la-compra-de-alimentos/07/2016/>. Fecha de acceso: 25 de abril de 2019.

Imágenes:

Imagen: Alibaba, <https://spanish.alibaba.com/product-detail/10-inch-nfc-reader-industrial-rugged-android-tablet-with-barcode-scanner-tablet-kiosk-60718492242.html>. Fecha de Acceso: 2 de marzo de 2019.

Imagen: El eCommerce startup competition premio a los 3 mejores emprendimientos de comercio electrónico del país, 2015, prensa de eCommerce Day. Sitio Web: <http://www.ecommerceday.org.ar/2016/el-ecommerce-startup-competition-premio-a-los-3-mejores-emprendimientos-de-comercio-electronico-del-pais/>. Fecha de acceso: 12 de marzo de 2020

Imagen: <https://www.smartcart.fi/features/>, Fecha de acceso: 5 de junio de 2019

Anexos

Anexo 1 – Entrevista con Nicolás Mackinnon – Director Comercial Jumbo Retail S.A.

Fuente: Entrevista Propia.

¿Hace cuánto trabajas en Jumbo y desde cuándo te desempeñas dentro de la industria?

Estoy en esta industria hace ya 8 años. En 2011 comencé a trabajar en Cencosud como Gerente Nacional de la División de Perecederos y desde el 2017 que estoy trabajando dentro de Jumbo Retail como Director Comercial.

¿Al ser una industria muy consolidada, que creés que es lo que diferencia a supermercados como Jumbo y Disco de otros grandes supermercados? ¿Los factores diferenciadores tienen que ver con la selección de productos, ofertas, o la experiencia de compra que se ofrece?

Creo que las personas elijen a qué supermercado ir en primer lugar según su ubicación. Muchos prefieren hacer compras cerca de casa, no moverse mucho, y por eso elegir locaciones estratégicas es uno de los puntos clave según mi opinión. Pero a la vez también depende del tipo de compra que se haga, tal vez por una compra más grande la gente elija moverse un poco más, buscar un supermercado con mayor oferta de productos en cuanto a variedad y calidad. Es ahí en donde elijen ir a una sucursal de las grandes cadenas como pueden ser los nuestros (Disco y Jumbo). Entonces sí, de algún modo creo que los grandes supermercados nos diferenciamos del resto por la variedad y selección de productos que ofrecemos. Después en cuanto a las ofertas, cada cadena tiene su tarjeta de puntos con sus respectivas promociones, no creo que una sea tanto mejor que otra aunque igualmente buscamos que sea un factor que nos destaque. Ahora nos juntamos con Axion para que al cargar combustible también sumes puntos Jumbo. Buscamos tener una base de clientes leales a través de lo que ofrecemos con la tarjeta de puntos Jumbo. Por último, en cuanto a la experiencia de compra, nosotros estamos seguros de que es un factor que influye mucho. Es por esto que queremos tener locales amplios, con espacio entre góndola y góndola, siempre limpios, con una buena distribución de los espacios. Queremos que nuestros clientes disfruten del proceso de compra.

¿Crees que la inclusión de cajas electrónicas de autoservicio en los supermercados Disco es un factor que los diferencia de la competencia?

Si, sin dudar. Hoy en día 3 de cada 10 clientes de los supermercados Disco eligen pagar con las cajas de autoservicio. El cliente hoy en día está mucho más familiarizado con este tipo de tecnología, le ahorra tiempo de espera y hace que el proceso sea mucho más ágil o eficiente. Además, creo que somos el único supermercado que ofrece este tipo de servicio y la gente lo usa cada vez más.

Actualmente, ¿tienen problemas de robo con el uso de las cajas de autoservicio?

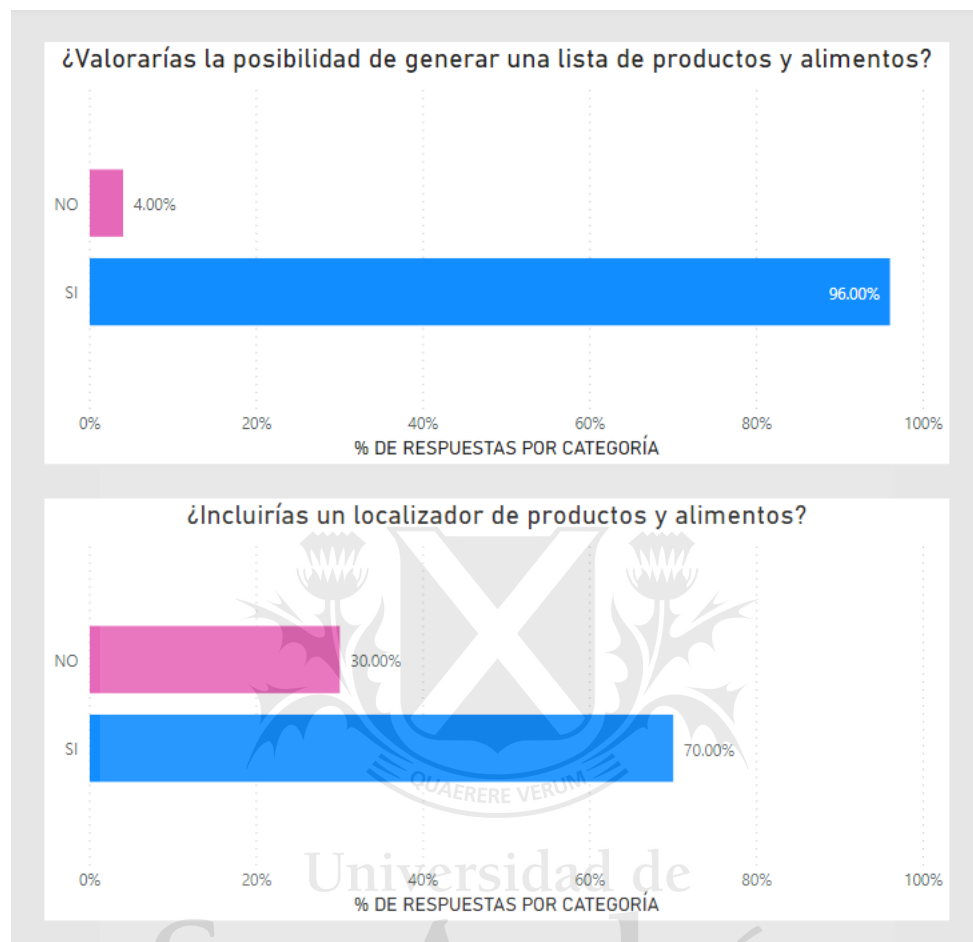
No detectamos ninguna tendencia en cuanto a robos con las cajas de autoservicio. Igualmente tenemos personal de seguridad que controla estas cajas y en algunos casos también hay personal que controla los *tickets* de compra.

Por último, ¿crees que la inclusión de nuevas tecnologías podría mejorar la experiencia de compra que ofrecen a sus usuarios? ¿Buscarían implementar en un futuro cercano este tipo de mejoras?

Si claro. Sin duda el futuro tiende hacia la inclusión de tecnología en situaciones del día a día de las personas como puede ser también ir a hacer las compras al *súper*. Creo que la tecnología bien utilizada podría ser de gran ayuda para los clientes. También podemos ver que a nivel global ya se está viendo esta tendencia, por ejemplo con los locales de AmazonGo. Son mercados de Amazon a los que uno ingresa con el teléfono y la app de ellos descargada, uno selecciona lo que quiere de las góndolas y después simplemente sale por la puerta. La *app* se encarga de detectar qué productos se eligieron y de cobrar de manera automática.

Anexo 2 – Encuesta propia

Fuente: Elaboración Propia de la Encuesta.



Anexo 3 – Tablet de ayuda para comprar electrodomésticos en supermercados Coto

Fuente: Fotografía capturada personalmente en Coto Sucursal Tortuguitas.

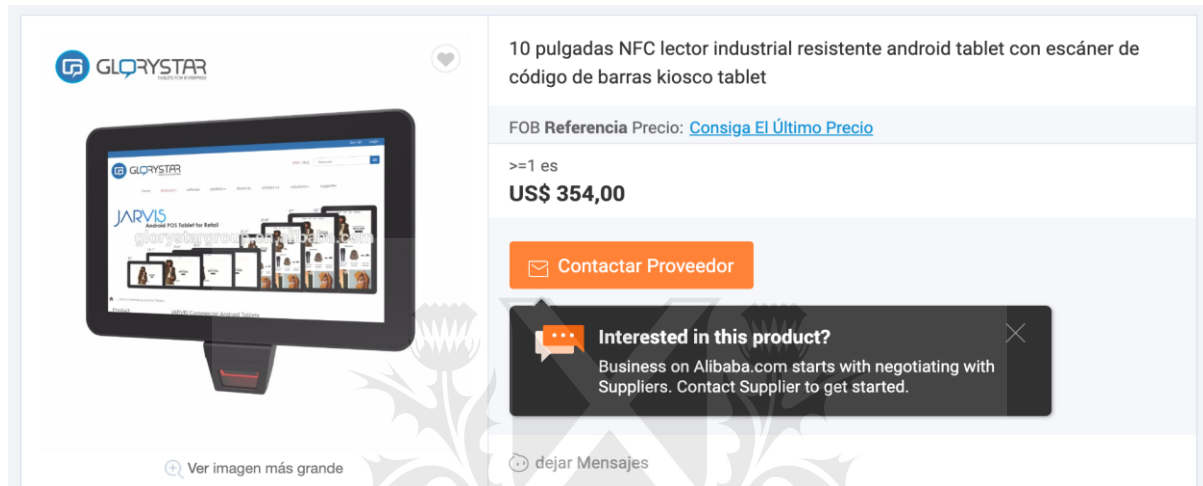


Universidad de
San Andrés

Anexo 4 – Modelo de Tablet Pretendida

Fuente: Alibaba, <https://spanish.alibaba.com/product-detail/10-inch-nfc-reader-industrial-rugged-android-tablet-with-barcode-scanner-tablet-kiosk-60718492242.html>

Fecha de Acceso: 2 de marzo de 2019.



GLORYSTAR

10 pulgadas NFC lector industrial resistente android tablet con escáner de código de barras kiosk tablet

FOB Referencia Precio: [Consiga El Último Precio](#)

>=1 es
US\$ 354,00

[Contactar Proveedor](#)

Interested in this product?
Business on Alibaba.com starts with negotiating with Suppliers. Contact Supplier to get started.

[Ver imagen más grande](#) [dejar Mensajes](#)

Universidad de
San Andrés

Anexo 5 – Beta del Proyecto

Fuente: Aswath Damodaran (2020), Beta, Unlevered beta and other risk measures, Portal de internet de NYU Stern. Sitio Web: http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm. Fecha de acceso: 3 de abril de 2020.

Date updated:	5-Jan-20					
Created by:	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu					
What is this data?	Beta, Unlevered beta and other risk measures					US companies
Home Page:	http://www.damodaran.com					
Data website:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html					
Companies in each industry:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls					
Variable definitions:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm					
Do you want to use marginal or effective tax rates in unlevering betas?						Marginal
If marginal tax rate, enter the marginal tax rate to use						25.00%
<i>Industry Name</i>	<i>Number of firm</i>	<i>Beta</i>	<i>D/E Ratio</i>	<i>Effective Tax rate</i>	<i>Unlevered bet</i>	<i>Cash/Firm valu</i>
Utility (Water)	17	0.68	35.75%	10.01%	0.54	4.52%
Utility (General)	16	0.28	66.95%	13.45%	0.19	0.35%
Trucking	33	1.37	57.88%	16.73%	0.96	8.09%
Transportation (Railroads)	8	2.24	26.24%	12.24%	1.87	1.05%
Transportation	18	1.31	54.23%	12.76%	0.93	3.08%
Total Market (without financials)	5878	1.21	31.60%	5.81%	0.98	3.43%
Total Market	7053	1.13	58.00%	7.32%	0.79	5.16%
Tobacco	17	1.68	28.56%	11.48%	1.38	2.98%
Telecom. Services	67	1.05	79.19%	4.17%	0.66	1.35%
Telecom. Equipment	91	0.89	17.22%	4.31%	0.79	5.25%
Telecom (Wireless)	18	1.14	131.19%	5.89%	0.58	3.49%
Steel	32	1.62	46.97%	9.25%	1.20	6.89%
Software (System & Application)	363	1.20	9.67%	2.60%	1.12	2.93%
Software (Internet)	30	1.67	20.41%	1.23%	1.45	3.49%
Software (Entertainment)	86	1.29	3.80%	2.58%	1.25	2.58%
Shoe	11	0.87	8.80%	13.98%	0.81	2.30%

Anexo 6 – Tasa Libre de Riesgo

Fuente: Fernández, P., Acin, I., Martínez, M. (2020), Discount Rate – Risk Free and Market Premium used for 81 countries in 2020, IESE Business School. Fecha de Acceso: 3 de abril de 2020.

Table 3. Risk Free Rate (RF) used for 81 countries in 2020

RF	Number of Answers	Average	St. Dev.	Median	MAX	min
USA	2156	1,9%	0,8%	1,8%	5,2%	-0,2%
Spain 2020	521	1,3%	1,2%	1,0%	5,2%	-0,8%
Argentina	31	12,3%	7,5%	11,0%	29,2%	0,2%
Australia	37	2,4%	0,8%	2,4%	4,2%	0,8%
Austria	117	0,9%	0,9%	0,8%	2,7%	-0,7%
Belgium	119	0,9%	0,8%	0,9%	2,7%	-0,2%
Bolivia	17	3,1%	1,1%	3,0%	5,2%	0,2%
Bosnia	9	9,2%	1,4%	9,5%	11,2%	6,8%
Brazil	51	4,8%	2,4%	5,2%	9,2%	0,2%
Bulgaria	16	2,3%	1,3%	2,8%	3,9%	-0,1%
Canada	49	1,8%	0,9%	1,8%	4,2%	0,2%
Chile	30	3,6%	1,1%	3,7%	5,4%	0,8%
China	57	3,1%	1,5%	3,3%	6,0%	0,2%
Colombia	31	6,3%	0,9%	6,3%	8,2%	4,8%
Costa Rica	6	4,3%	1,5%	4,5%	6,7%	1,8%
Croatia	8	0,9%	0,8%	1,0%	2,2%	-0,5%
Czech Republic	21	1,8%	1,0%	2,1%	3,3%	-0,2%
Denmark	73	0,9%	1,0%	0,8%	3,7%	-0,4%
Dominican Rep.	7	5,3%	2,3%	5,9%	9,0%	0,2%
Ecuador	13	5,9%	3,8%	4,7%	16,5%	3,2%
Egypt	15	9,7%	3,9%	10,0%	15,2%	0,2%
Estonia	19	1,7%	1,2%	1,8%	3,7%	-0,3%
Finland	34	1,0%	0,8%	0,9%	2,7%	-0,2%

Anexo 7 – Prima de Mercado

Fuente: Fernández, P., Acin, I., Martínez, M. (2020), Discount Rate – Risk Free and Market Premium used for 81 countries in 2020, IESE Business School. Fecha de Acceso: 3 de abril de 2020.

Table 2. Market Risk Premium (MRP) used for 81 countries in 2020

MRP	Number of Answers	Average	St. Dev.	Median	MAX	min
USA	2156	5,6%	1,4%	5,4%	13,4%	2,0%
Spain 2020	521	6,3%	1,6%	6,4%	13,3%	2,8%
Argentina	31	17,3%	7,9%	15,0%	30,4%	4,8%
Australia	37	7,9%	4,8%	6,2%	20,4%	2,8%
Austria	117	6,2%	1,3%	5,9%	10,4%	3,8%
Belgium	119	6,2%	1,3%	6,0%	10,4%	3,8%
Bolivia	17	8,9%	1,3%	8,9%	11,4%	6,3%
Bosnia	9	11,2%	1,4%	11,5%	13,4%	8,8%
Brazil	51	7,9%	1,4%	7,9%	10,8%	5,7%
Bulgaria	16	7,6%	0,8%	7,7%	9,2%	5,8%
Canada	49	5,7%	0,9%	5,5%	8,4%	4,2%
Chile	30	6,6%	1,5%	6,3%	12,9%	5,3%
China	57	6,7%	1,5%	6,8%	11,1%	3,3%
Colombia	31	8,2%	3,2%	7,3%	20,4%	5,5%
Costa Rica	6	9,7%	2,4%	9,9%	12,4%	4,8%
Croatia	8	8,4%	1,6%	8,8%	10,6%	5,8%
Czech Republic	21	6,4%	1,3%	6,1%	10,4%	4,8%
Denmark	73	6,1%	1,4%	5,9%	10,4%	3,8%
Dominican Rep.	7	8,1%	2,0%	8,8%	10,4%	3,4%
Ecuador	13	11,2%	2,5%	11,0%	15,7%	7,5%
Egypt	15	12,6%	1,9%	13,3%	15,4%	9,0%
Estonia	19	5,7%	1,2%	5,6%	8,5%	3,7%
Finland	34	6,5%	1,5%	6,1%	10,4%	4,5%
France	133	6,2%	1,3%	6,0%	10,4%	3,8%
Germany	305	5,8%	1,6%	5,7%	10,4%	2,0%
Greece	21	12,7%	3,6%	14,6%	19,6%	5,8%
Hong Kong	11	6,2%	0,8%	6,1%	8,0%	5,2%
Hungary	9	7,4%	1,2%	7,1%	10,0%	5,9%

Anexo 8 – Flujos de Fondos Anuales Proyectados

Fuente: Elaboración Propia.

FLUJOS DE FONDOS- Escenario Conservador						
Año	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Sucursales	0	2	5	9	12	16
Nuevas		2	3	4	3	4
Ventas Anuales - Nuevas	\$ 48,000.00	\$ 72,000.00	\$ 96,000.00	\$ 72,000.00	\$ 96,000.00	
Ventas Anuales - Mantenimiento	\$ 29,160.00	\$ 72,900.00	\$ 131,220.00	\$ 174,960.00	\$ 233,280.00	
Costos de Nuevas Sucursales	\$ (29,014.00)	\$ (43,521.00)	\$ (58,028.00)	\$ (43,521.00)	\$ (58,028.00)	
Costo de Mantenimiento	\$ (3,240.00)	\$ (8,100.00)	\$ (14,580.00)	\$ (19,440.00)	\$ (25,920.00)	
Resultado Bruto	\$ 44,906.00	\$ 93,279.00	\$ 154,612.00	\$ 183,999.00	\$ 245,332.00	
Amortizaciones	\$ (800.00)	\$ (800.00)	\$ (800.00)	\$ (800.00)	\$ (800.00)	
Costos Fijos - Operativos	\$ (61,200.00)	\$ (79,560.00)	\$ (103,428.00)	\$ (134,456.40)	\$ (174,793.32)	
Resultado Operativo	\$ (17,094.00)	\$ 12,919.00	\$ 50,384.00	\$ 48,742.60	\$ 69,738.68	
Intereses	-	-	-	-	-	
Resultado antes de Impuestos	\$ (17,094.00)	\$ 12,919.00	\$ 50,384.00	\$ 48,742.60	\$ 69,738.68	
IIGG	\$ -	\$ (4,521.65)	\$ (17,634.40)	\$ (17,059.91)	\$ (24,408.54)	
Resultado Neto	\$ (17,094.00)	\$ 8,397.35	\$ 32,749.60	\$ 31,682.69	\$ 45,330.14	
Amortizaciones	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	
Capital de Trabajo - Activo Corriente	\$ (14,487.00)					
Inversión Inicial	\$ (11,700.00)					
Flujos de Fondos	\$ (26,187.00)	\$ (16,294.00)	\$ 9,197.35	\$ 33,549.60	\$ 32,482.69	\$ 46,130.14

FLUJOS DE FONDOS - Escenario Optimista						
Año	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Sucursales	0	3	6	11	17	25
Sucursales Nuevas		3	3	5	6	8
Ventas Anuales - Nuevas	\$ 72,000.00	\$ 72,000.00	\$ 120,000.00	\$ 144,000.00	\$ 192,000.00	
Ventas Anuales - Mantenimiento	\$ 43,740.00	\$ 87,480.00	\$ 160,380.00	\$ 247,860.00	\$ 364,500.00	
Costos de Nuevas Sucursales	\$ (43,521.00)	\$ (43,521.00)	\$ (72,535.00)	\$ (87,042.00)	\$ (116,056.00)	
Costo de Mantenimiento	\$ (4,860.00)	\$ (9,720.00)	\$ (17,820.00)	\$ (27,540.00)	\$ (40,500.00)	
Resultado Bruto	\$ 67,359.00	\$ 106,239.00	\$ 190,025.00	\$ 277,278.00	\$ 399,944.00	
Amortizaciones	\$ (800.00)	\$ (800.00)	\$ (800.00)	\$ (800.00)	\$ (800.00)	
Costos Fijos	\$ (61,200.00)	\$ (91,800.00)	\$ (137,700.00)	\$ (206,550.00)	\$ (309,825.00)	
Resultado Operativo	\$ 5,359.00	\$ 13,639.00	\$ 51,525.00	\$ 69,928.00	\$ 89,319.00	
Intereses	-	-	-	-	-	
Resultado antes de Impuestos	\$ 5,359.00	\$ 13,639.00	\$ 51,525.00	\$ 69,928.00	\$ 89,319.00	
IIGG	\$ (1,875.65)	\$ (4,773.65)	\$ (18,033.75)	\$ (24,474.80)	\$ (31,261.65)	
Resultado Neto	\$ 3,483.35	\$ 8,865.35	\$ 33,491.25	\$ 45,453.20	\$ 58,057.35	
Amortizaciones	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	
Capital de Trabajo - Activo Corriente	\$ (14,487.00)					
Inversión Inicial	\$ (11,700.00)					
Flujos de Fondos	\$ (26,187.00)	\$ 4,283.35	\$ 9,665.35	\$ 34,291.25	\$ 46,253.20	\$ 58,857.35