



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios – MBA

Trabajo Final de Graduación

Shophood

Alumno: Julieta F. Mallo

Mentor: Pablo Veltri



Escuela de administración y negocios MBA

Trabajo Final de Graduación



Shophood

Alumno: Julieta F. Mallo
Mentor: Pablo Veltri
MBA: 2018 - 2019

Resumen Ejecutivo

Shophood es una aplicación que pretende comercializar los momentos de capacidad ociosa que poseen las empresas de servicios y de productos de distintos rubros, ofreciendo un descuento considerable a los consumidores que estén dispuestos a contratar dichos servicios y/o comprar los productos en el momento que son publicados. De esta manera, la empresa utiliza al personal disponible y el cliente resuelve su necesidad en el momento con un descuento.

Las principales ventajas para el cliente son: la obtención de información relevante de la categoría que quiere contratar y el gozo del servicio o experiencia de compra en el acto y a menor precio. En cambio, para el proveedor, las ventajas son: agrandar su cartera de clientes generando ingresos en tiempos de baja utilización del personal y aumentar su visibilidad gracias a la publicidad que generará la plataforma.

Shophood comenzará ofreciendo servicios de gastronomía, peluquerías, entretenimientos (cine y teatro), indumentaria y veterinarias. Su negocio podría expandirse en el futuro a otras categorías.

El segmento objetivo al que apunta son personas físicas de entre 20 y 45 años que utilizan internet para realizar transacciones. A lo largo del trabajo se detallarán las características del mercado.

La inversión requerida es de USD 1.055.000 el primer año. La TIR asciende a un 56% y en el año 10 se calcula un alcance de 388.974 usuarios.

| | |
|--|----|
| Índice | |
| I. Presentación y evaluación de la Oportunidad de Negocio..... | 5 |
| Innovación de Producto | 6 |
| II. Análisis de la Industria y el mercado objetivo | 7 |
| La industria | 7 |
| Contexto político - económico..... | 7 |
| Contexto socio cultural..... | 8 |
| Contexto tecnológico | 9 |
| Análisis Porter..... | 9 |
| Competencia actual..... | 10 |
| Competencia potencial | 13 |
| Productos sustitutos | 13 |
| Poder de negociación..... | 13 |
| Análisis FODA | 13 |
| Fortalezas..... | 14 |
| Oportunidades | 14 |
| Debilidades..... | 14 |
| Amenazas..... | 15 |
| Mercado objetivo..... | 15 |
| Segmentación..... | 17 |
| Consumidor | 18 |
| Demanda | 20 |
| Mapa de empatía..... | 21 |
| III. Propuesta de valor, el modelo de negocio y la ventaja competitiva | 23 |
| Modelo de negocio | 24 |
| IV. Go to Market Plan..... | 26 |
| Plan de marketing | 26 |
| Objetivos..... | 29 |
| Objetivos específicos | 30 |
| Insights y concepto de la campaña..... | 30 |
| Esquema de medios de la campaña 360° | 31 |
| Customer Journey | 34 |
| V. Equipo emprendedor, estructura directiva y organización societaria..... | 37 |
| Equipo emprendedor..... | 37 |
| Estructura directiva | 38 |

| | | |
|-------|--|----|
| VI. | Requerimientos de inversión, y resultados económicos-financieros esperados. Contexto macro y microeconómico..... | 40 |
| | Modelo de generación de beneficios..... | 40 |
| | Requerimientos de inversión y financiamiento..... | 43 |
| VII. | Plan operativo..... | 47 |
| VIII. | Condiciones para la viabilidad de negocio..... | 49 |
| | Viabilidad financiera del negocio..... | 49 |
| | Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas..... | 49 |
| | Aspectos legales y regulatorios | 49 |
| IX. | Resumen de las principales conclusiones sobre el negocio analizado..... | 52 |
| X. | Fuentes y bibliografía | 53 |
| XI. | Anexos..... | 55 |
| | Encuesta..... | 55 |
| | Google trends | 60 |
| | Mapa de empatía..... | 61 |
| | Modelo de negocio | 62 |
| | Plan de marketing..... | 63 |
| | Customer journey | 67 |
| | Organigrama..... | 72 |
| | Cálculo de tasa de descuento..... | 73 |
| | Conclusiones del cash flow..... | 74 |
| | Posibles logos de Shophood | 76 |
| | Correcciones Auditoría..... | 77 |
| | Flujo de fondos en dólares a 10 años..... | 77 |
| | Presupuesto en Marketing y Publicidad..... | 78 |

I. Presentación y evaluación de la Oportunidad de Negocio

Shophood es una aplicación que ofrece la contratación de servicios de distintas categorías como gastronomía, indumentaria, peluquerías, entretenimiento (cine y teatro) y veterinarias. El diferencial radica en la comercialización de la capacidad ociosa de los comercios, y como recompensa se incentiva a los usuarios a comprar con un descuento.

La mayoría de las promociones disponibles para esos rubros son por tiempo limitado, con tal o cual tarjeta, en "x" cantidad de cuotas y en locaciones puntuales, u ofrecimientos de promociones para contratar hoy y disfrutar en el futuro. Shophood rompe con esas nociones y ofrece el descuento en el momento para utilizar al personal disponible de los comercios adheridos a su aplicación.

Por otro lado, el empleador está pensando: ¿Qué hago con mis empleados si mis ventas no crecen? ¿Qué hago si la mayor parte del tiempo tengo a "María o Pablo" desocupados? Todos sabemos que un negocio sin ventas tiene que reestructurar y en el peor de los casos "bajar la persiana". La oportunidad que encuentra Shophood pretende ayudar a resolver los conflictos de utilización del personal de los comercios y brindar un beneficio extra al consumidor final. Se trata de una relación "win-win" y se demuestra que hay un mercado disponible para que la aplicación tenga éxito.

Los entornos en donde está inmersa Shophood: online y offline, son complementarios. En primer lugar, el usuario genera su reserva y contrata el servicio por la app y las ventajas digitales de esa transacción son: que se trata de una compra informada, es decir, hay una amplia gama de productos y ofertas exclusivas disponibles en la plataforma y que la comparación de precios y alternativas puede darse a través de un clic. Además, no es necesario hacer fila y se puede proceder a la compra o checkout de forma rápida y cómoda.

Si bien la experiencia de compra se da dentro de la app de Shophood, el cliente tiene que acudir al local de la marca que contrató para completar su intercambio. De esta forma, también entran en juego las ventajas del lugar físico, que son: shopping como tiempo de ocio, la experiencia da acceso inmediato, con la posibilidad de probar productos, y una gratificación instantánea en todos los sentidos, asesoramiento del vendedor en el piso y fácil devolución del producto.

Innovación de Producto

Se trata de una aplicación mobile que en tres simples pasos permite reservar/contratar un "servicio low cost". El consumidor descarga la app desde las tiendas para Android e iOS.

La plataforma muestra la oferta existente en dos vistas distintas: por categoría y por geolocalización. Desde allí el usuario inicia su búsqueda de servicios y una vez seleccionado el mismo debe proceder a su contratación.

Los servicios de gastronomía ofrecerán un menú predeterminado con varias opciones y distintos precios con descuento. En el caso de indumentaria se otorgará una "gift card de uso instantáneo" con la oferta. Por ejemplo, la marca "x" decide ofrecer un lunes de 10:00 a 11:00 am una gift card por \$1.500 a valor de \$750. Entonces el usuario que realiza la compra debe canjearla ese día en ese horario, de lo contrario, sus \$750 no valdrán \$1.500, sino el valor de la misma. Esto le permite al local asegurarse que la persona irá a canjear el descuento en el horario estipulado. En caso de que el valor de lo que elija exceda al de la gift card, quedará a criterio del local si le aplica el mismo descuento a esa parte o si el cliente debe pagar el total. Lo mismo sucederá con las veterinarias.

Para las peluquerías y servicios de entretenimientos (cine y teatro) se contratará el producto en sí, es decir, color de pelo, corte de dama, entrada para "tal película", etc.

Una vez ejecutada la compra, para todos los rubros, se envía un mensaje automático al proveedor con la información relevante para informarlo de la venta y así recibir al cliente en su tienda. Por otro lado, el consumidor recibirá en su mail la misma notificación con los datos de su compra para presentar en el local.

A la hora de poner en marcha el proyecto, se lanzará en primer lugar en Argentina, pero el modelo de negocio es fácilmente escalable a otros países de la región y del mundo. Así mismo, de ser necesario, se podrá replicar en formato desktop con la construcción de una página web y cualquier otro formato que se utilice en el futuro.

II. Análisis de la Industria y el mercado objetivo

La industria

Se realizará un análisis PESTEL para la descripción de la industria a la que se desea ingresar.

Contexto político - económico

Con respecto al contexto político y económico, la Argentina cuenta con una historia de inestabilidad en ambos aspectos.

El 2019 para la Argentina es un año en el que su foco está puesto en las elecciones presidenciales que se llevaron a cabo recientemente, donde se eligió no solo un presidente, sino qué modelo económico, político y social se llevará a cabo durante los siguientes 4 años. Por esta razón, fue de suma importancia el resultado de estas elecciones, ya que las dos propuestas dominantes presentan profundas discrepancias a la hora de gobernar. Es por esto por lo que, muchas empresas e inversiones se encuentran a la espera en vistas de poder tomar mejores decisiones en relación con su futuro.

Actualmente, la situación económica del país es, cuanto menos, incierta y en lo que respecta a nuestra industria en particular desfavorable y negativa. Según el Instituto de Trabajo y Economía Fundación Germán Abdala, tanto la actividad económica como el consumo se encuentran decreciendo desde el mes de enero de 2018 ininterrumpidamente, alcanzando los puntos más bajos en junio y abril de 2019 respectivamente. A julio del presente año, la variación anual de la actividad económica es -3,4% y la del consumo -6,9%. Más allá de que estos datos sean claramente negativos, el consumo no deja de existir. Por eso se entiende que, dentro de lo malo, la oportunidad para los consumidores de contar con descuentos es también una oportunidad para este negocio.

Al ser Argentina un país emergente el riesgo y la incertidumbre política, económica y social son características inherentes a su inestabilidad.

La inflación, los cambios frecuentes en las tasas y lo que sucede en el contexto mundial afecta a la situación de este país.

Contexto socio cultural

En cuanto al contexto socio cultural, en un informe del 20 de marzo del presente año, el Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC) indica que: “En el segundo semestre de 2018 el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza es del 23,4%; estos comprenden el 32,0% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 4,8% de hogares indigentes que incluyen el 6,7% de las personas. Los indicadores mencionados registran una suba de la pobreza y la indigencia con respecto al primer semestre de 2018 y también respecto de los consignados en el segundo semestre de 2017.”¹.

Otra de las columnas que se considera fundamental en el eje sociocultural es el desempleo. Al respecto, el INDEC, en un informe del 19 de junio especifica lo siguiente: “Los resultados del primer trimestre de 2019 correspondientes al total de aglomerados urbanos muestran que la tasa de actividad es del 47%, la tasa de empleo es del 42,3% y la tasa de desocupación es del 10,1%. Mientras que las tasas de actividad y empleo no experimentan variaciones estadísticamente significativas, el aumento registrado en la tasa de desocupación reviste significancia estadística tanto en la comparación con el trimestre anterior como en la comparación con el primer trimestre de 2018. Asimismo, en la comparación interanual se registran aumentos estadísticamente significativos en la tasa de subocupación y en la tasa de ocupados demandantes de empleo.”².

Para comprender el contexto de la clase media, target de clientes de la aplicación, se citará la siguiente frase: “De la amplia clase media ascendente y pujante del siglo pasado a un estrato social empobrecido y que emplea todas las herramientas a su alcance para no caer un escalón más abajo, en la temida zona de la pobreza. Del sueño de las vacaciones, el auto nuevo y la casa propia a las terceras marcas y el recorte de gastos para sostener los intocables: la educación privada y la medicina

¹ INDEC (2019). Encuesta Permanente de Hogares. Incidencia de la pobreza y de la indigencia. Resultados del segundo semestre de 2018. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-46-152>

² INDEC (2019). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Informes Técnicos, Volumen 3 N°113. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim19B489ACCDF9.pdf

prepaga.”³. Esta nos ayuda a explicar y entender los comportamientos de consumo del público objetivo, ya que hay gastos que la clase media no está dispuesta a recortar, pero el traspaso a segundas y terceras marcas resulta una alternativa atractiva para afrontar esta situación. En el mismo artículo Guillermo Oliveto, titular de la Consultora W, menciona lo siguiente: "Veo una sociedad muy pragmática sin prejuicios y dispuesta a extremar sus patrones de consumo, lo que sea necesario para preservar lo más posible el poder adquisitivo que tiene en la mano. Con una pérdida de 12% de poder adquisitivo en 2018, se va a las segundas marcas, a los mayoristas, a los outlets"⁴.

Contexto tecnológico

Por último, pero no menos importante, el contexto tecnológico también debe ser tenido en cuenta para analizar la industria. Aún en 2019, muchas empresas no logran incorporar la tecnología tanto hacia adentro como hacia afuera de su organización. Las que lo hacen no tienen en claro para qué lo hacen y terminan no sacando provecho de todo el potencial que la tecnología y los datos pueden brindarle a su negocio. En este caso Shophood nace de forma digital, facilitando el trabajo a las empresas de digitalizar sus canales de venta. Es importante que Shophood sepa aprovechar el boom que existe hoy en día en relación con la conectividad, a las aplicaciones, los celulares e internet. Para y por esto deberá armar un equipo a la altura que pueda manejar de forma eficiente e innovadora la tecnología para estar un paso delante de la competencia y de las novedades.

Análisis Porter

Con respecto a la estructura de la industria actual, la función esperada de la dinámica competitiva del mercado y las implicancias para el emprendimiento a desarrollar se analizará el modelo de las 5 fuerzas competitivas que propone Michael Eugene Porter.

³ Casas, Ximena (2019, marzo 30) Qué es ser hoy de clase media en la Argentina y cómo se empobreció toda la pirámide social. Infobae. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2019/03/30/que-es-ser-hoy-de-clase-media-en-la-argentina-y-como-se-empobrecio-toda-la-piramide-social/>

⁴ Casas, Ximena (2019, marzo 30) Qué es ser hoy de clase media en la Argentina y cómo se empobreció toda la pirámide social. Infobae. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2019/03/30/que-es-ser-hoy-de-clase-media-en-la-argentina-y-como-se-empobrecio-toda-la-piramide-social/>

Competencia actual

En cuanto al eje de competencia actual se pueden mencionar como principales competidores a las empresas Groupon, Mercadolibre Servicios, Big Box, Fanbag y, en menor medida, Agrupate, ya que los mismos abarcan la mayoría de las categorías que pretende desarrollar Shophood. A nivel particular, se debe tener en cuenta a Bepretty como principal competidor en el rubro de peluquerías y belleza; a las tarjetas Club La Nación y Clarín 365 con una fuerte orientación a las categorías de entretenimientos; a Shopon en la industria textil y Thefork (antes Restorando) en gastronomía. También, los descuentos bancarios que tienen implicancia en la mayoría de las categorías.



<https://www.groupon.com.ar/>

La compañía se encuentra en 6 países de Latinoamérica, entre ellos Argentina. Su propuesta de valor se basa en los mismos pilares que Shophood, según figura en su sitio web destinado a captar empresas para sumarse a su página de descuentos. Estos pilares son denominados como: marketing rentable, aumento de número de clientes y compartir experiencias. Ofrecen servicios, productos y viajes y sus principales categorías son, según el orden de importancia con el que figuran en su plataforma, gastronomía, cine, tiempo libre, belleza, entre otros. Sus principales clientes son empresas líderes en sus mercados como, por ejemplo: cine Hoyts (Cinemark), Freddo, Megatlon, cervezas como Quilmes y Brahma, entre otros.



**mercado
libre**

<https://www.mercadolibre.com.ar/servicios/>

El sitio fue creado en Argentina y está presente en 18 países de América (Chile, Brasil, Colombia, Uruguay, México, etc.). La sección de servicios es la que puede competir con Shophood, ya que apunta a comercializar los mismos servicios y también ofrece descuentos exclusivos. También, se ha vuelto el sitio de consulta de precios de los distintos productos y servicios para la mayoría de los argentinos.

bigbox

<https://www.bigbox.com.ar>

La empresa ofrece experiencias en formato de regalos. Contempla las siguientes categorías: Gastronomía, Estar Bien, Escapadas, Entretenimiento, Aventura y Mix. Además, promete potenciar la comunicación de los proveedores, generar nuevos clientes, posicionar el negocio y aumentar las ventas de aquellos que vendan sus servicios a través de su plataforma.

Fanbag

<https://fanbag.com.ar>

Al igual que Bigbox, Fanbag ofrece experiencias para que sus clientes puedan elegir en base a los distintos proveedores cuál de ellos satisface mejor sus necesidades. Tiene sedes en Argentina y Paraguay.



Los reintegros que ofrecen los bancos a los clientes para que utilicen sus tarjetas se han convertido en un fuerte competidor para las empresas de descuentos. La mayor parte del público al que están destinado estos cupones se encuentra bancarizado y cuenta con, por lo menos, una tarjeta de débito de su banco. Los descuentos no son solo ofrecidos a través del pago con una tarjeta de crédito, sino también, con una de débito, esto aumenta la audiencia a la que pueden llegar y así convertirse no solo en su banco, sino en su proveedor de ofertas y promociones. Los bancos, en cuanto a sus políticas y campañas de descuentos, al igual que Groupon, tienen beneficios en varias categorías: gastronomía, indumentaria, viajes, etc.

AGRUPATE 

<https://agrupate.com/>

Funciona de la misma forma que Groupon ofreciendo descuentos con mayor variedad de ofertas principalmente en “estética y salud” y “hogar y decoración”. Su principal diferencial es la posibilidad de comprar hoy y disfrutar mañana, es decir, la vigencia de las ofertas puede ser de varios meses.



<https://www.bepretty.com.ar/>

Se presentan como la guía de belleza número 1 en Latinoamérica y se encuentran presentes en Chile, Colombia, México y Argentina. Ofrecen a las empresas que forman parte: aumentar sus ventas por reservas online a través de su plataforma, potenciar la imagen realizando campañas de marketing digital y la generación de una base de datos de clientes. Sus categorías comprenden: peluquerías y barberías, manos y pies, depilación, rostro, cuerpo y spa y masajes. A los consumidores finales les permiten reservar los turnos y obtener descuentos. Está destinado a locales desconocidos por la mayoría, ya que no suelen ser grandes cadenas de comercios o primeras marcas, sino sitios de barrio.



<https://club.lanacion.com.ar/> y <https://365.clarin.com/>



Pertencientes a los grupos de medios de comunicación más poderosos de la Argentina, estas tarjetas se posicionaron en el mercado como una opción muy interesante para los descuentos en entretenimientos. Sin embargo, también cuentan con beneficios en el resto de los rubros que se fueron comentando en este apartado del eje de competencia.



<https://www.shocon.com.ar/>

Se trata de descuentos orientados a los shoppings: El Solar y Recoleta, que cuentan con primeras marcas del rubro indumentaria, tales como: UMA, La Martina, Vitamina, Wanama, Paula Cahen D'Anvers, Akiabara, entre otros.



<https://www.thefork.com.ar/>

The Fork es una compañía de TripAdvisor y cuenta con más de 60.000 restaurantes para reservar con descuentos. El diferencial radica en que se nutre de opiniones de la comunidad y los convierte en participantes activos de la plataforma. Opera en 17 países del mundo: Francia, Australia, España, Suiza, Argentina, etc.

Competencia potencial

La competencia potencial, puede estar dada por la inserción en el mercado, de los competidores ya mencionados, en nuevas unidades de negocio o mismo por el surgimiento de nuevos emprendimientos. En el caso de estos últimos, se puede decir que las barreras de entrada y de salida son bajas, ya que la inversión inicial puede ser pequeña en comparación con otros proyectos y el conocimiento del negocio se adquiere con el tiempo de puesta en marcha de la startup. Por otro lado, como no se trata de un negocio que requiera de activos como maquinarias y equipos de alto valor y difícil colocación en el mercado se puede decidir iniciar una retirada sin mayores preocupaciones.

Productos sustitutos

Como productos sustitutos, se pueden mencionar los descuentos proporcionados por las propias marcas. Así como los bancos y las empresas que vimos anteriormente ofrecen descuentos a los consumidores finales, también las propias empresas realizan ofertas para aumentar sus ventas. Esto puede ser considerado un sustituto del negocio, porque de esta forma, los clientes no tendrían que buscar otras opciones, sino que directamente las contratarán con la empresa en cuestión. Si se trata de primeras marcas tendrán la mayor parte de participación del mercado, estarán posicionadas en la mente de los consumidores y sus productos tendrán fortalezas que los diferencien de la competencia y los vuelva más atractivos.

Poder de negociación

En el caso de Shophood, el poder de negociación de las empresas de primera línea será mayor, dado que se trata de un emprendimiento que recién está comenzando. Pero si logra atraer a la mayor cantidad de comercios pequeños, Shophood podrá tener un respaldo para ir a negociar con los grandes. Además, los consumidores finales, también son parte esencial de su modelo de negocio, ya que sin ellos el proyecto no tendría sentido.

Análisis FODA

Para terminar con el análisis de la industria se realizó un análisis FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fortalezas

La oportunidad de negocio es atemporal

Nuclea en un solo lugar los descuentos, disponibilidad de empleados y contratación de servicio

Gran variedad de categorías (peluquerías, indumentaria, gastronomía, entretenimiento y veterinarias)

Se muestran los comercios por geolocalización

Precios competitivos

Modelo de negocio innovador

No requiere inversión en maquinarias de alto costo y difícil colocación en el mercado

Compra informada: ofertas exclusivas y precios a la vista

La posventa depende del proveedor

Barreras de salida bajas

Oportunidades

Crecimiento del comercio electrónico

Alianzas con otras empresas

Ingresos adicionales por el NO-SHOW

Inestabilidad económica con moneda cambiante y precios que varían constantemente tornan a Shophood más atractiva

Debilidades

La posventa depende del proveedor

La experiencia de Shophood puede verse afectada por inconvenientes del proveedor

Altos gastos de publicidad

No se aceptan devolución de productos adquiridos

La mayoría de las ofertas expiran muy rápido

Amenazas

El éxito del modelo de negocio atrae a poderosos competidores

Modelo de negocio fácilmente replicable

Barreras de entrada bajas

Escenario macroeconómico futuro que pueda causar disminución en consumo

En análisis da cuenta de que Shophood tiene más fortalezas y oportunidades que debilidades y amenazas. Por esta razón, se cree que es factible su realización, teniendo en consideración las áreas de mejora y las que pueden generar conflictos en el negocio en el futuro.

Mercado objetivo

En este proyecto existen dos tipos de clientes: por un lado, la empresa o proveedor de servicios que busca aumentar sus niveles de utilización del personal, disminuir la capacidad ociosa y baja demanda y, por el otro los consumidores finales o usuarios, quienes buscan satisfacer una necesidad ahorrando tiempo y dinero.

Los primeros son los que interesa captar en primera instancia, ya que es un negocio B2B. Dichos clientes son de rubros variados, como ser: cines, teatros, indumentaria, peluquerías, veterinarias y restaurantes que se encuentran esparcidos en zonas geográficas de gran distancia (toda Argentina). Son grandes, pequeñas y medianas empresas que encuentran en esta aplicación un nuevo canal de ventas y promoción digital.

Los segundos, identificados como hombres y mujeres de entre 20 y 45 años, son independientes, con empleo, ávidos a realizar transacciones por internet, amantes de las compras inteligentes y de los descuentos y promociones.

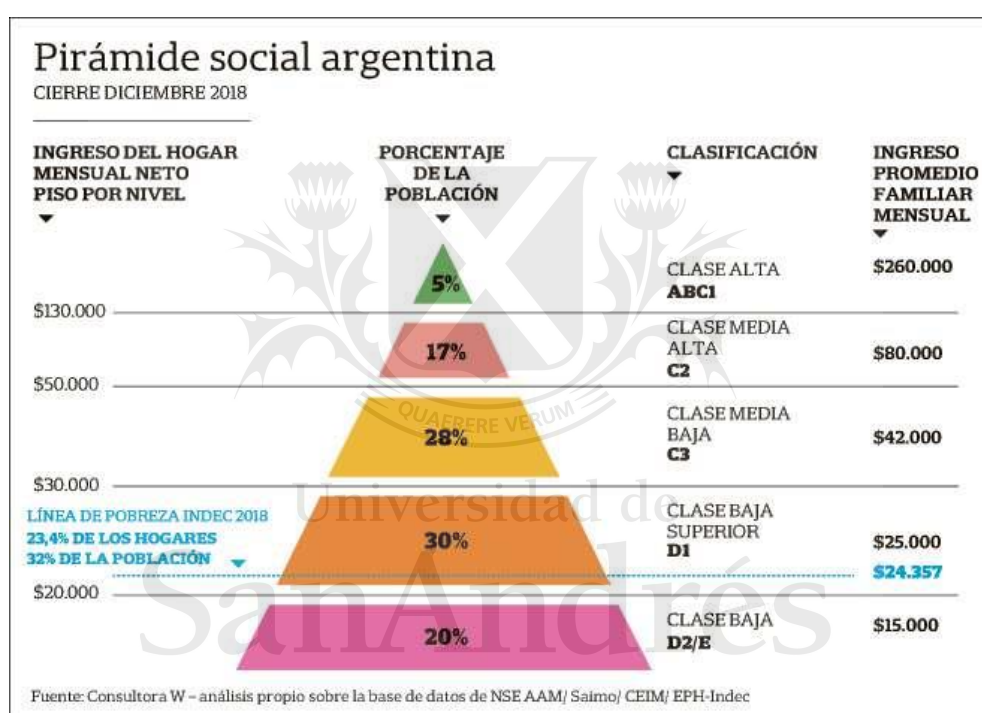
Para entender cuál es el mercado primero se debe analizar la población de la Argentina. Según una proyección realizada por el INDEC basada en los resultados del Censo Nacional de 2010, la población estimada al 1 de julio de 2019 se acercaría a los 44.938.712 de habitantes⁵. Los mismos, se encuentran divididos en

⁵ INDEC (2019). Índice de precios al consumidor. Recuperado de:
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>

22.050.332 de varones y 22.888.380 de mujeres, es decir, solo un 4% más de mujeres.

Además, según la pirámide salarial de la República Argentina con cierre a diciembre 2018 elaborada por la consultora W y siendo los datos más actuales a la fecha: los ingresos del público objetivo⁶ van desde los \$42.000 hasta los \$80.000 de ingreso promedio familiar mensual. Estos datos nos servirán de referencia y se puede asumir que aumentaron en un porcentaje similar al de la inflación del 55% acumulada en 2019⁷.

Pirámide social argentina



Fuente Consultora W

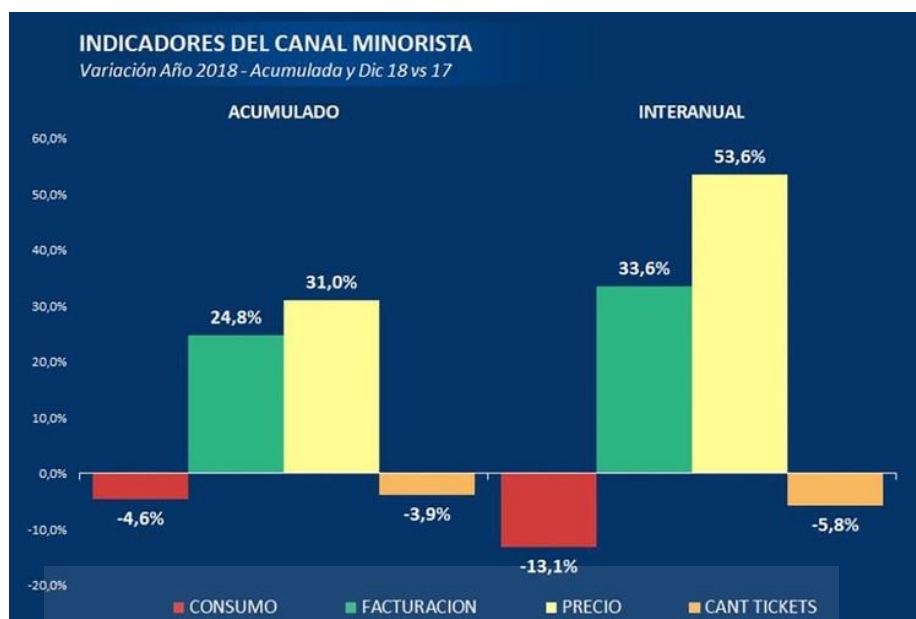
En línea con la tendencia mundial de “low cost” y con la caída del consumo en la Argentina de un 4,6% en 2018⁸ esta app se posicionará para acompañar dicha tendencia y apuntar a ganar mercado proporcionando valor a menor precio.

⁶ AGENDAR (2019). La pirámide social argentina. Recuperado de: <https://agendarweb.com.ar/2019/04/02/la-piramide-social-argentina/>

⁷ Inflación acumulada a septiembre de 2019 según el INDEC.

⁸ Infobae (2019, enero 16). El 2018 cerró con una caída del consumo de 4,6 por ciento. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2019/01/16/el-2018-cerro-con-una-caida-del-consumo-de-46-por-ciento/>

Indicadores del canal minorista



Fuente Focus Market

Cabe destacar que, Según Kruh, "el comercio electrónico no se limita al mundo online. Tanto los canales online como offline son eficaces en la creación de conciencia de consumo y demanda, especialmente cuando son utilizados juntos. A pesar del surgimiento de las compras online, el comercio electrónico aún representa un porcentaje relativamente pequeño del gasto total en compras minoristas..."⁹. Esto demuestra que el modelo de negocio de la app está alineado con lo que los consumidores buscan hoy en día.

Segmentación

De los 44 millones de argentinos, 17.741.945 (39,5%) se encuentran dentro del grupo etario seleccionado de varones y mujeres. Tomando en consideración los porcentajes de clase media baja (C3) 28% y clase media alta (C2) 17% provistos por la pirámide salarial, se determinó la población a alcanzar es de 7.983.875, es decir un 45%. Este número, se ve ajustado por los resultados de la encuesta realizada cuando se preguntó a la muestra si tendría problema en utilizar una aplicación nueva para contratar estos servicios o si lo haría por medio de sitios ya

⁹ Dergarabedian, Cesar (2017, diciembre 11). Radiografía del consumo en Internet: ¿Qué quieren los compradores "online"? Iprofesional. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/notas/259403-internet-twitter-redes-sociales-consumo-comercio-electronico-mercados-baby-boomers-ecommerce-millennials-boomers-Radiografia-del-consumo-en-Internet-Que-quieren-los-compradores-online>

conocidos. Como resultado, el 87% estuvo de acuerdo con probar una alternativa nueva. Esto da un total de 6.945.971 usuarios por alcanzar.

En base a los datos de visitas al sitio oficial del Hot Sale 2018¹⁰ que fueron de 2.5 millones, esto equivale a un 5,6% de la población, se apunta a captar como objetivo un 5,6% del rango etario seleccionado (388.974 clientes objetivo).

Consumidor

Se realizó una encuesta¹¹ a través de Google Forms para recabar información relevante para el negocio. La misma consta de 13 preguntas orientadas a recopilar datos que se utilizaron para validar el negocio y desarrollar el presente trabajo final de graduación.

La encuesta fue contestada por 115 personas, de las cuales el 62,6% son mujeres y el 37,4% son hombres.

El rango etario promedio de los encuestados es entre 20 - 30 años. En menor medida siguen las personas entre 30 - 40 años y, por último, los de 41 años en adelante y los de menos de 20 años.

El 89,4% del público se siente confiado de realizar transacciones por internet, lo cual guarda coherencia con la edad promedio de la mayoría de los encuestados, ya que dichas generaciones se sienten más cómodas y seguras con el manejo de la tecnología a diferencia de los de edades más altas. Principalmente, el target de clientes de Shophood está orientado a aquellos que ya realizan compras/ventas por internet, pero no se dejará de lado a los que todavía no lo hacen pero que están dispuestos a hacerlo, ya que allí hay un público propicio a ser captado en el futuro.

Con respecto a las preguntas orientadas al negocio de las promociones, se indagó acerca de las preferencias de compras de los usuarios y el 64,3% contestó que cuando va a comprar le parece mejor si hay descuento, pero solo el 30,4% dijo que solo va a comprar cuando hay ofertas. Solo un porcentaje muy pequeño de la muestra respondió que no le interesan los descuentos.

¹⁰ Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Los números de Hot Sale edición 2019.

Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/hot-sale>

¹¹ Ver en el Anexo.

Estas respuestas nos brindan información no menor para el proyecto y se encuentran en línea con las tendencias locales de consumo y la tendencia mundial de irrupción de las llamadas "low cost" que es lo que pretende ser Shophood.

Además, el 80% de la población encuestada mencionó que consideran un descuento atractivo a aquellos que sean de 20% en adelante. Esto guarda relación, no solo con el propósito de Shophood de brindar promociones mejores que la competencia, sino también con los proveedores entrevistados que indicaron que estarían dispuestos a proporcionar un descuento de 30% en adelante. Con lo cual, el negocio podría ser atractivo y todavía existe una brecha del 10% que da un margen por cualquier imprevisto.

Luego, se consultó a la comunidad si estaría dispuesta a contratar los servicios por una app nueva o si preferiría hacerlo por una página de la competencia y un 87% dijo que no tendría problema en probar una nueva app. Esto es una oportunidad grande para Shophood y nuevamente valida la idea de negocio.

Cuando se le preguntó a los encuestados si se verían atraídos por una app con acceso constante a descuentos en horarios de baja demanda de los locales, la mayoría (85,2%) se mostró de acuerdo con que es útil o muy útil para poder resolver sus necesidades urgentes. Esto nos indica que hay un mercado interesado en la propuesta de valor que presenta Shophood y sería interesante llevar el proyecto a la práctica para poder comprobar su validez de forma empírica.

También, la mayoría dijo que le sería útil una app que muestre los lugares por geolocalización, con personal disponible y que ofrezcan descuentos, ya que difícilmente encuentran todos estos datos de los proveedores en un solo lugar.

Con respecto la cantidad de dinero que los encuestados estarían dispuestos a invertir por mes en Shophood, más de la mitad respondió que gastarían menos de \$500 y un 27,2% sugirió que lo haría entre \$500 y \$1.000 por mes. Esto da la pauta de que el ticket promedio mensual por usuario rondaría los \$600. Este dato es muy importante para nutrir la información del plan financiero.

Sin dudas, cuando se averiguó acerca de si gastarían menos plata por un servicio se daba por sentado que nadie diría que no, pero en este caso particular, lo que se quería investigar era si estaban dispuestos a contratarlo por menos plata en horarios poco habituales. En un 91, 2% el público respondió que sí. Esto quiere

decir, que hay gente dispuesta a utilizar los servicios promocionales en horarios de baja demanda seguramente porque tengan flexibilidad laboral, sean estudiantes o profesionales independientes, sean jefes y puedan disponer más de sus tiempos o trabajen desde su casa, entre otras opciones.

Otra de las cuestiones no menores, es entender quiénes son los aliados en la toma de decisiones de los usuarios, es decir, aquellos a los que escuchan y confían en sus recomendaciones. Un 50% dijo que le importa lo que dicen sus amigos, un 35,1% dice no importarle los comentarios de terceros y toman las decisiones de compra de este tipo de servicios solos y un 14,9% utiliza las recomendaciones de las redes sociales. Este resultado, en cierta medida, ayuda a direccionar las acciones de marketing.

Cuando se preguntó acerca de qué consideraban más importante a la hora de contratar un servicio la respuesta fue más pareja y estuvo dividida: un 36,5% respondió que el precio era determinante; el 30,4% piensa que la cercanía es fundamental; un 27% escucha recomendaciones y el porcentaje restante lo elige por la disponibilidad horaria del personal. Si se suma a quienes seleccionaron cercanía y a quienes eligieron precio nos da una población de 66,9% y estos representan el espíritu de Shophood, ya que ambos factores convergen y son transversales a la propuesta de valor de la aplicación.

Para terminar con la encuesta, se les preguntó si estarían dispuestos a recomendar la app y un 50,4% dijo que lo haría si alguien le preguntará sobre el asunto y un 39,1% acordó que lo recomendaría, aunque no se lo preguntaran. Lógicamente, esto estará asociado a la experiencia de compra que tenga el usuario, ya que no existirán tales recomendaciones si la aplicación no cumple con sus expectativas, ni logra resolver ni satisfacer las necesidades del usuario.

Demanda

Según información extraída¹² de Google Trends¹³, en los últimos 12 meses, en Argentina la palabra “descuento” alcanza mayor cantidad de búsquedas en las fechas previas a la navidad. Además, según los intereses por subregión, los 3

¹² Ver en el Anexo.

¹³ Google Trends. Descuentos en últimos 12 meses. Recuperado de:

<https://trends.google.com/trends/explore?geo=AR&q=descuentos>

primeros lugares que figuran son: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires y Santa Fe.

Mapa de empatía

El mapa de empatía se realizó con el objetivo de determinar las características del perfil de los clientes target. Gracias al mismo, se identificaron aspectos clave que fueron tenidos en cuenta para la elaboración de la propuesta de valor.

Se trata de personas que dan importancia a eventos sociales: cumpleaños, eventos laborales, aniversarios, entre otros, pero que tienen en cuenta su bolsillo. Esto quiere decir, que prefieren realizar compras inteligentes, aprovechando los días de descuentos para poder ahorrar dinero. A su vez, cuando se trata de una necesidad puntual, como puede ser un regalo, una prenda de vestir para un evento el próximo viernes por la noche o un cambio de look, este público busca satisfacer su necesidad en el corto plazo, ya que no es algo que quieran postergar en el tiempo. Se trata de necesidades que buscan ser resueltas de forma rápida y efectiva, sin requerir demasiados esfuerzos ni análisis de mercado como puede ser la compra de un auto o el alquiler de una casa. Es por eso, que la aplicación les facilitará a los usuarios la obtención de información de los proveedores de acuerdo con la categoría, la ubicación y los descuentos para que ellos decidan, en el menor tiempo posible, cuál de todos ellos resolverá su necesidad.

Además, los clientes suelen realizar con regularidad sus búsquedas en internet y están acostumbrados a estar conectados mediante a sus dispositivos, principalmente celulares. Esto aumenta la probabilidad de uso de la aplicación, ya que si la misma logra demostrar el valor que agrega a los usuarios, los mismos se verán beneficiados y resolverán en un solo lugar su búsqueda (research) y contratación.

Otro detalle, es que los clientes buscan respuestas rápidas pero cercanas. Es decir, si bien pueden estar interesados en un producto que su punto de venta sea lejano (mayor a 45 minutos de viaje para alcanzarlo), es muy probable que no se concrete la compra por este motivo o de lo contrario buscará opciones de envío para su comodidad. Este factor es determinante para el negocio de Shophood, ya que los productos se hayan “a la vuelta de la esquina” y en el caso de los servicios, por más interés que pueda tener el cliente, si tiene que realizar un viaje muy largo para

obtenerlo seguramente este será desestimado y resultado por alguien que preste el mismo servicio más cerca. Todas estas se transforman en ventajas para el negocio.

En suma, cada lugar puede o no tener un sistema de reservas y para poder utilizarlo el cliente debe conocer de forma particular cada uno de estos sistemas. En ocasiones, los consumidores no cuentan con la posibilidad de realizar reservas. Por eso, contar con una sola aplicación que permita reservar/contratar las distintas categorías es un plus para el cliente. Muchos se quejan por no poder reservar en ciertos lugares, otros porque sus turnos no son respetados y eso suele suceder en horarios pico de trabajo. Esta app propone un esquema de consumo diferente, optimizando los momentos de compra y abriendo el juego a poder reservar/contratar en sitios donde de forma habitual no es posible.

La facilidad de poder encontrar en un solo lugar: servicios/productos por zona geográfica, reservarlos y poder conocer su descuento de ante mano le ahorra tiempo y dinero a los clientes que pasan horas en buscadores de internet para encontrar ese proveedor que les quede cerca, que esté disponible y que no exceda el presupuesto deseado.

Shophood pretende ser una fuente de proveedores de las distintas categorías para facilitar el acceso de la información a sus clientes, disponibilizar la capacidad de los empleados y simplificar la contratación. A esta conclusión se llegó luego de contar con la información que nutrió el mapa de empatía.

Además, la app busca ser rápida, segura y efectiva, disminuir el margen de error, de fácil acceso, con una navegabilidad amigable que permita ahorrar tiempo y dinero y que ayude a los clientes a satisfacer sus necesidades. Estas características que la hacen única buscan resolver los problemas de los usuarios que se encuentran en la búsqueda de información y no la encuentran en un solo lugar, que quieren reservar turnos y no saben cómo y que están interesados en no pagar de más por un producto o servicio.

Shophood creará valor entregando a los clientes una plataforma que resuelva sus problemas permitiendo encontrar el servicio/producto que busca y reservarlo para usarlo en el momento de forma simple y rápida, brindándole información relevante de disponibilidad de los empleados de la categoría deseada, permitiéndole ahorrar dinero y facilitándole la solución en el acto.

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

Shophood es una app que conecta usuarios con proveedores de servicios tales como cines, teatros, indumentaria, peluquerías, veterinarias y restaurantes. El proveedor publica su oferta cuando sus empleados cuentan con capacidad ociosa y los usuarios pueden ver, a través de la geolocalización de la app, cuáles son los servicios disponibles con descuento para reservar/contratar y asistir en el momento.

La necesidad que pretende resolver Shophood es la utilización de la mano de obra/servicio, ya que cada hora que el personal se encuentra con capacidad ociosa representa una pérdida para las empresas. Esta app les permitirá aumentar los porcentajes de utilización y también así sus ventas. Para los consumidores finales hay un incentivo extra que es un descuento. De esta manera, todos ganan, el local vende, reduce su capacidad ociosa y mantiene a sus empleados en actividad y los clientes resuelven sus necesidades y salen del aprieto, logrando expandir sus horizontes y ahorrando dinero.

Shophood permite que el proveedor publique su disponibilidad y los consumidores finales se contacten para contratarlos. Es decir, un usuario navega por la app en búsqueda de opciones de servicios de "x" categoría y con la geolocalización encuentra disponible su servicio "low cost" y lo reserva/contrata para ser utilizado en el momento.

Desde el punto de vista del cliente, este se ve beneficiado al obtener información relevante de la categoría que busca contratar y puede gozar del servicio/experiencia de compra en el acto. Esto le permite salir del aprieto, posiblemente también pueda acceder a ciertos servicios que, en condiciones normales, no pueda acceder (alimenta el aspiracional) y ahorra dinero resolviendo la necesidad en el acto.

Desde el punto de vista del proveedor, la plataforma le permitirá al mismo agrandar su cartera de clientes, generar ingresos en tiempos de baja, aumentar la utilización del personal y utilizar la app como herramienta para obtener mayor alcance y visibilidad gracias a las campañas digitales de alto impacto de la misma. Además, al momento de realizar la reserva/contratación recibirá algunos datos del cliente; su información le permitirá generar una base de datos para su negocio.

Modelo de negocio

Se generó el Canvas Business Model¹⁴ para explicar cómo se espera aprovechar la oportunidad de negocio y generar dinero de forma visual y sencilla.

Los elementos que componen el lienzo son los factores clave del desarrollo de un negocio. Los mismos, hay que tenerlos en cuenta claramente, ya que cualquier desviación de la matriz puede darnos la pauta de que algo no está funcionando como es esperado. Además, nos permite identificar las debilidades y fortalezas del negocio y ayuda a definir las principales estrategias de la empresa.

En el caso de Shophood los socios clave son los proveedores de productos/servicios que se ofrecerán en la plataforma, sin ellos la misma no tendría sentido. Por eso lograr la mayor adhesión de comercios de moda, entretenimiento, gastronomía, peluquerías y veterinarias es clave para el desarrollo de la startup. También, son igual de importantes los proveedores de tecnología, ya que el activo más importante de la empresa será la aplicación en sí misma y, sin socios estratégicos que logren que la aplicación esté en línea, no se caiga o rompa y sea tal cual los usuarios prefieren no se podría ofrecer ningún servicio/producto. Por último, pero no menos importante, los consumidores finales también serán considerados claves y se trabajará para captar su atención, que descarguen la app, se registren, la utilicen por primera vez y en el mejor de los casos la adopten para volver a usarla y así fidelizarlos.

Para generar el contenido que Shophood necesita para poder ofrecer el servicio a sus clientes, esta debe tener acceso a la información de disponibilidad y descuentos de los negocios y así publicarlo en su plataforma. Este componente es clave y puede ser realizado tanto por la empresa, como directamente por los comercios. Pero independientemente de quién lo haga, los datos tienen que estar actualizados y disponibles en la aplicación de forma diaria. Si esto fallara, se podrían estar perdiendo oportunidades.

Otro recurso clave es el capital humano que trabajará en el emprendimiento. Principalmente se estima que se necesitarán talentos vinculados con la tecnología para garantizar el correcto funcionamiento de la app y un equipo comercial con vendedores que puedan acercarlos la propuesta a los comercios y responder a sus

¹⁴ Ver en el Anexo.

preguntas. El resto de las áreas del negocio podrán ser tercerizadas o realizadas inhouse dependiendo la estrategia deseada para su primera etapa de aplicación.

La propuesta de valor es el centro del canvas, porque es lo que nos diferenciará del resto de las empresas y será la razón de ser del negocio. Shophood se ocupará de realizar la conexión entre los proveedores de servicios (moda, entretenimiento, restaurantes, veterinarias y peluquerías) y usuarios. Hará posible el encuentro rápido de la disponibilidad y los descuentos ofrecidos por los proveedores permitiendo la reserva/contratación del servicio para ser utilizado en el acto. Además, le proporcionará a los comercios un mayor alcance y visibilidad.

Con respecto a la relación con los clientes, el emprendimiento pretende generar lazos de largo plazo con ellos (tanto proveedores como consumidores) y convertirse en un socio estratégico. Teniendo en claro esto, podrá generar acciones, de acuerdo con las preferencias del usuario, para contactarlos con mensajes y propuestas que agreguen valor. También, si se lograra ayudar a los comercios se pasaría a ser parte de sus aliados estratégicos y eso es algo invaluable para cualquier proyecto.

El segmento de clientes es amplio, pero específico. Se trata de hombres y mujeres que utilizan los medios electrónicos para realizar transacciones. Tal como se mencionó anteriormente, tienen intereses que los hacen atractivos para Shophood.

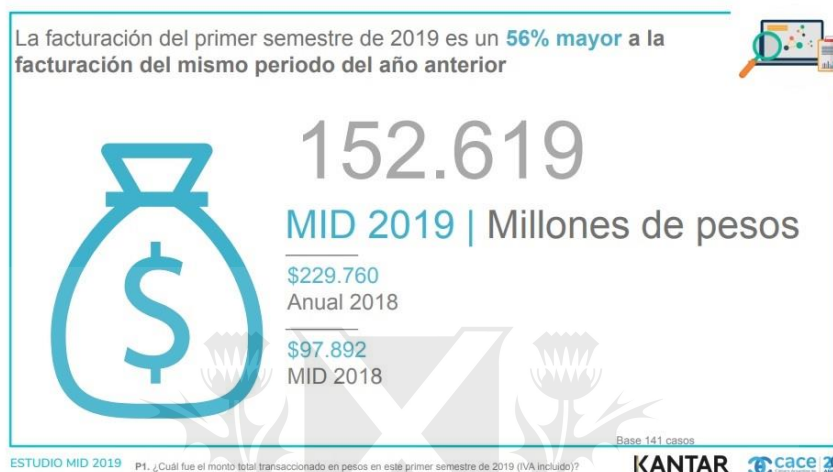
En cuanto a la estructura de costos, se tendrá especial atención en el desarrollo y mantenimiento de la aplicación y los costos de publicidad de marketing. Para que el emprendimiento funcione necesita apalancar su inversión en estos dos pilares.

La fuente de ingresos será, principalmente, la tasa que se le cobrará al proveedor por la contratación del servicio.

IV. Go to Market Plan

Plan de marketing

Para determinar un plan de marketing, primero se investigó acerca del consumo electrónico en las estadísticas disponibles de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE).



Estudio elaborado por CACE¹⁵

Este cuadro da cuenta del aumento en un 56% de la facturación del primer semestre 2019 en comparación con el mismo período del año anterior. Para este trabajo el resultado es importante por dos motivos: el primero, ya que indica que la tendencia de compras electrónicas es creciente y esto es una oportunidad para Shophood y, el segundo, porque si los consumidores están en comercios electrónicos quiere decir que la forma de llegar a ellos debe ser a través de campañas digitales. Además, el tráfico y las compras provienen en su mayoría del mobile, por eso que Shophood nazca como una aplicación significa que nace para celulares, donde los consumidores acostumbran a comprar hoy en día.

¹⁵ Cámara Argentina de Comercio Electrónico y Kantar. Estudio Mid 2019. Recuperado de: <https://cace-static.s3.us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/prensa-cace-ppt-estudioanual-16-9pptx.pdf>



Estudio elaborado por CACE¹⁶

De todas formas, no se trata de un mercado maduro, ya que todavía hay un 50% restante por captar.

Otra de las cuestiones tenidas en cuenta a la hora de desarrollar el plan fue cuáles son los productos más vendidos a través de internet:



Estudio elaborado por CACE¹⁷

¹⁶ Cámara Argentina de Comercio Electrónico y Kantar. Estudio Mid 2019. Recuperado de: <https://cace-static.s3.us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/prensa-cace-ppt-estudioanual-16-9pptx.pdf>

¹⁷ Cámara Argentina de Comercio Electrónico y Kantar. Estudio Mid 2019. Recuperado de: <https://cace-static.s3.us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/prensa-cace-ppt-estudioanual-16-9pptx.pdf>

Tal como se observa en el TOP 5, los rubros gastronomía e indumentaria se encuentran a la cabeza. Estas son las principales categorías que el emprendimiento quiere atacar, tanto en la adhesión de comercios, como en la publicidad.

Habiendo dicho esto, se procede a describir cómo se llevará a cabo la inversión. La estrategia se realizará en redes sociales (Facebook e Instagram) para poder dar a conocer la app y fomentar su descarga. También, se entregarán calcomanías a los locales asociados para sean diferenciados del resto de los locales y así generar curiosidad entre los clientes.

En cuanto a las redes sociales, se publicitarán videos cortos (30 segundos) y largos (50 segundos) donde se explique el funcionamiento de la app de forma clara y sencilla para generar conocimiento de marca (awareness). La propuesta de valor va a ser el gancho para que el usuario no apriete el botón de “omitir publicidad”, por esta razón en los primeros 6 segundos se tratará de lograr que ese diferencial llegue al potencial consumidor.

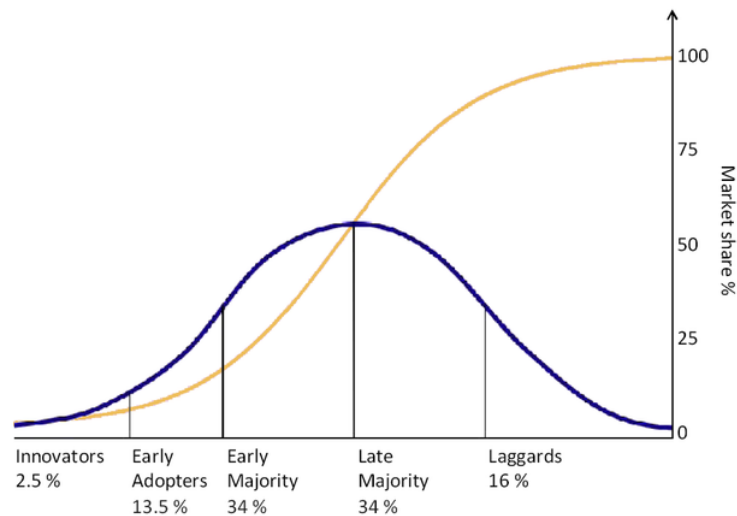
Para reforzar las campañas en redes sociales se seleccionarán influencers especializados en gastronomía, entretenimiento e indumentaria, principales traccionadores del negocio, para que promocionen la marca.

Las publicidades estarán basadas en el producto en sí, es decir en la app, pero tendrán fuerte influencia de lifestyle. Con esto se pretende atraer de forma directa a los clientes potenciales reflejando sus estilos de vida, comportamientos e intereses. La intención es hacerle llegar un mensaje al corazón del consumidor y que este se sienta cómodo para probar la nueva aplicación.

También es sabido que los primeros en adoptar productos nuevos son denominados “innovators” y Shophood espera que estos sean los más jóvenes de su segmento target. Son aquellos que están informados, les entusiasma probar productos nuevos, quieren aumentar su cantidad de experiencias y son ávidos a tomar riesgos.

Luego se identificará a los “early adopters”. Estos se abren paso para adoptar la innovación y son fundamentales para apalancar el negocio, ya que determinarán si Shophood puede dar el siguiente paso y captar a los “early majority” que son el porcentaje más alto al que la publicidad quiere convencer de probar su producto.

Les cuesta más que a los primeros 2 grupos porque realizan procesos más lentos y necesitan estar seguros antes de probar algo nuevo.



Elaborado por On DIGITAL MARKETING¹⁸

La publicidad, en primera instancia, estará concentrada en estos 3 grupos en el orden que fueron mencionados. Si Shophood lograra captar a la mayoría de estos, se enfocaría, en un segundo estadio, en atraer a los “late majority” y “laggards”, pero esto no es algo de lo que se hablará en el presente trabajo.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente se desarrolló un plan de marketing¹⁹ para el primer año de Shophood haciendo foco en medios tanto tradicionales como digitales:

El primer paso para comenzar a posicionar Shophood dentro del segmento será a través de un plan de publicidad y marketing integral. El mismo contará con publicidad en medios tradicionales y en medios digitales.

Objetivos

- Generar awareness o reconocimiento de marca, logrando que en el plazo de un año ocupe un lugar entre las primeras 5 marcas de descuentos reconocidas por el target de manera espontánea.
- Alcanzar el Top of Mind entre los consumidores en un plazo de 5 años.

¹⁸ On Digital Marketing. The 5 Customer Segments of Technology Adoption. Recuperado de: <https://ondigitalmarketing.com/learn/odm/foundations/5-customer-segments-technology-adoption/>

¹⁹ Ver el Plan de Marketing completo y en detalle en el Anexo.

Objetivos específicos

- El tono de la comunicación de la marca será accesible y cercano a sus potenciales clientes.
- Dar a conocer la cartera de productos/servicios de Shophood, haciendo foco en los descuentos instantáneos.

Para lograr los objetivos propuestos se debe desarrollar una estrategia de comunicación acorde. Shophood basará su comunicación principalmente de forma digital, ya que es una compañía que nace en ese contexto y le habla a un usuario digital. También apelará al "boca en boca" (o difusión del mensaje a través de "referidos") para que se conozcan sus servicios.

Otro punto importante para destacar es la competencia, la cual ya ha incursionado en comunicar sus productos de manera masiva. Por eso se propone la elaboración de una campaña integral de marketing en donde la marca se encuentre presente en cada canal de comunicación en donde estén los posibles clientes, logrando así visibilidad y cobertura en puntos clave, construyendo el posicionamiento y awarness que se busca.

Insights y concepto de la campaña

Luego del análisis de mercado, se detectaron los siguientes *insights* en los cuales se va a apalancar Shophood a la hora de desarrollar los mensajes:

- **Contratar servicios ahorrando tiempo y dinero**

El segmento prioriza los descuentos, siente que es un logro obtenerlos y busca por todos los medios posibles realizar su compra gastando menos.

- **Expande sus horizontes**

El target se permite explorar distintas marcas y opciones que puedan resolver sus necesidades, sin dejar de lado la importancia de comprar/contratar un producto/servicio de marca, pero pagando menos. De esta forma, gracias a importantes descuentos puede llegar a marcas que antes eran aspiracionales.

- **No conoce la gran mayoría de la oferta**

El público apuntado busca productos o servicios que se ajusten a sus preferencias y que estén a buen precio. Este punto es importante ya que destaca uno de los atributos de producto diferencial de Shophood. Además, cuenta con gran cantidad de oferta en una sola plataforma y es lo que hasta el momento el cliente no puede encontrar en otros sitios.

- Racional:

En la campaña se trabajará integrando los insights, mencionados previamente, en los mensajes de comunicación y se buscará demostrar que los descuentos instantáneos de Shophood son la herramienta que le facilitará las compras a cada uno de los potenciales clientes.

- Claim:

Ahorrá fácil.

- Tono de comunicación:

Cercano, amigable e informal con foco en el ahorro.

- Estética:

Moderna, dinámica y clara.

- Atributo diferencial:

Descuentos instantáneos con geolocalización y ahorro.

Esquema de medios de la campaña 360°

Objetivo de medios en cuanto a la cobertura: alcanzar al 70% del universo objetivo en el lapso de 12 meses.

PNT en Televisión Abierta

Se realizará publicidad no tradicional (PNT) centrada en la oferta de Shophood con foco en los descuentos, los mismos estarán en programas seleccionados de Telefe, Canal 13, América y Canal 9.

Se desarrollará una mención de 15 segundos para que el conductor y locutor del programa lo lean y se cerrará con una barrida de 15 segundos, mostrando el concepto de la app.

Vía Pública

En una primera etapa se colocará comunicación en circuitos de mobiliario urbano (chupetes y CPM) en aquellos puntos en donde el target realiza alguna actividad de disfrute o plan en conjunto:

- Alrededor de los importantes shoppings (Unicenter, Alto Palermo, Paseo Alcorta, Dot, Recoleta Mall y TOM).
- Cerca de la zona de bares (Buenos Aires Design, Recoleta Mall, Paseo de la Infanta, etc.).

Redes Sociales

Creación de las redes sociales de la marca en Facebook e Instagram. Armado de calendario con temáticas, moderación de preguntas de los usuarios y elaboración de reportes de resultados para ir ajustando y reforzando aquellos puntos solicitados por los usuarios.

La fan page de Facebook, tendrá un tono informal en el cual se buscará interactuar con los usuarios para resolver dudas, conocer acerca de sus gustos e intereses y el grado de satisfacción hacia la compañía. Además, contará con temáticas descontracturadas que permitan generar un vínculo con los integrantes de la comunidad. También reflejará notas y comunicados de prensa de la compañía, así como material audiovisual de eventos y activaciones de la marca.

La cuenta de Instagram tendrá el mismo carácter, pero con un mayor énfasis en lo audiovisual.

Las dos páginas serán moderadas de lunes a viernes de 9 a 18 hs y se registrarán los casos en los cuales el problema deba ser derivado a otra área, o bien tenga un proceso largo de solución.

Se establecerá un calendario mensual con temáticas definidas; se harán tres posts por semana y se estará atento a los tópicos del día para aprovecharlos y poder generar un acercamiento con los usuarios.

Se generará un manual de posibles preguntas y respuestas a consultas que surjan a los clientes o potenciales clientes, esto ayudará a acortar los tiempos de respuestas.

Medios Digitales

- Campaña en Google Search

Se elaborará una campaña de Google Search (anuncios de texto en el buscador) con el objetivo de estar presente a la hora de que potenciales clientes busquen información acerca de descuentos (ver ejemplos en el anexo). De igual modo se buscará estar presente cuando se busque alguna de las categorías que comercializa la app. Para esto se seleccionó una variada lista de palabras clave que permitirán llegar al mayor público objetivo posible y a su vez empezar a instalar la marca.

La campaña tendrá una duración anual y se irá actualizando a medida que se recopilen y analicen los resultados.

Se harán también A/B testing o experimentos aleatorios con dos variantes de los anuncios para determinar cuál es el que mejor performa.

Los anuncios tendrán una página de destino (landing page) con un formulario para que los usuarios contacten a Shophood para recibir novedades y puedan descargar la aplicación, esto permitirá por un lado concentrar todos los esfuerzos para que los interesados descarguen la app y por otro lado la generación de una base de datos que se podrá utilizar en acciones de marketing directo.

- Campaña en la red Google Display

Para continuar instalando la marca, se hará una campaña de branding en la red de display. Para esto, se crearán banners que refuercen el concepto de “descuento

instantáneo” con el objetivo que los usuarios lleguen al sitio de Shophood y puedan conocer a la compañía, su misión, cultura y productos que posee.

Marketing Directo

A través de e-mailing se comunicará a los clientes/potenciales clientes contenido relevante y a la vez se desarrollará un mensaje personalizado según sus preferencias.

Algunas temáticas y temas para enviar:

- Lanzamiento de campaña
- Oferta de Productos
- Novedades de la empresa
- Invitación a eventos
- Salutación por cumpleaños, acontecimiento especial (según datos proporcionados por los usuarios).

Con la base de datos de potenciales clientes, obtenidas en la campaña de search se enviarán comunicaciones específicas para lograr convertirlos en clientes o bien que logren conocer Shophood y a su cartera de productos/servicios.

Customer Journey

Se trata de las etapas de compra que recorre el cliente a través de nuestra aplicación antes de realizar la transacción. Para Shophood esto es fundamental, ya que es la única forma que tiene de vincularse con el cliente y se considera esencial invertir gran parte del presupuesto en mejorar las etapas del customer journey. Se precisa que el usuario encuentre rápidamente el camino para concretar la reserva. Por tal motivo, se implantará una arquitectura digital tendiente a favorecer la automatización y la simplificación de procesos.

Para entender mejor el "viaje" que hará el cliente se realizó un recorrido²⁰.

²⁰ Ver en el Anexo

La primera pantalla de la aplicación, una vez descargada, muestra el logo de la startup. En este caso, se armaron dos posibilidades con fondos de distintos colores y se seleccionó la opción "B".

En una segunda pantalla se puede ver como el usuario, una vez que inició la sesión, tiene un desplegable donde figura su nombre y las categorías más relevantes para su estadio en la app. Estas son las llamadas "PROMOCIONES" donde el cliente podrá ver los descuentos disponibles según su categoría y por geolocalización, el botón de "RESERVAS" que permite al usuario ver las reservas que realizó con anterioridad con su sesión y por debajo se encuentra lo que "LLEVAS AHORRADO" en donde puede ver la suma de todo el dinero que se ahorró por contratar los servicios a través de Shophood. Además, encontrará los botones de: "AJUSTES" donde podrá configurar su perfil, modificar sus datos, cambiar su tarjeta de crédito, etc; "¿CÓMO FUNCIONA?" que mostrará las preguntas frecuentes y los términos y condiciones; y "CERRAR SESIÓN" para salir de sitio.

Por otro lado, se presenta una pantalla donde el cliente podrá desplegar por categoría, en este caso "GASTRONOMÍA", las distintas opciones que tiene disponibles y donde están ubicadas en el mapa.

En otra pantalla se puede ver como el usuario va a poder buscar el servicio que está necesitando de dos formas distintas: por geolocalización o por categoría.

Por último, se diseñó la vista del proveedor. Cuando este inicia sesión, al igual que el usuario, puede ver el display con su información relevante. La diferencia principal radica en que este en vez de ver lo que lleva ahorrado, verá lo que lleva vendido en el botón de "LLEVÁS VENDIDO". Esta es una forma fácil y clara de mostrarle al cliente lo que está ganando por usar Shophood. En el caso del proveedor, son las ventas que gana y el tiempo de ocio que redujo de sus empleados y en el caso del usuario, el dinero que se ahorró por usar la aplicación.

Además, la forma que tendrá el proveedor de mostrar que tiene personal disponible es muy sencilla: presionará el botón de "DISPONIBLE" y luego que descuento ofrece, ya sea del 30%, 35% y 40%. También, con el botón de "+" podrá personalizar los descuentos e indicar qué servicio tiene disponible y en qué horarios.

Todas estas imágenes son a modo representativo y no necesariamente serán las vistas originales de Shophood, ya que su creación y elección fue basada sin tener en cuenta los gustos del cliente. Si el proyecto se decide llevar a cabo, se realizará un test con potenciales clientes para que den feedback acerca del funcionamiento de la app y así mejorar el customer journey según sus necesidades. De todas formas, se trató de mantener un estilo limpio y minimalista para que no sea pesado a la vista y se intentó que el recorrido sea corto, amigable y funcional para lograr que el cliente reserve el servicio en la menor cantidad de clics posible.

Inicialmente se lanzará la aplicación en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y luego se expandirá al resto del país.

Para orientar los esfuerzos de marketing a locaciones delimitadas e ir posicionando la marca de forma escalada. La intención es escalar la aplicación a nivel nacional en una primera instancia. Si se lograra posicionar en el mercado local, se podrá pensar en escalarlo de forma regional.

También se creó una landing page²¹ con el propósito de brindar información al cliente y facilitarle el acceso al link para poder descargar la app en su móvil. Este sitio fue desarrollado en WIX de forma responsiva para que pueda ser visto desde cualquier dispositivo de la manera correcta. En caso de llevarse adelante el proyecto se comprará un dominio para poder usarlo tanto en el mail como en la página web y la aplicación²².

²¹ Shophood (2019). Landing page. Recuperado de:

<https://julichu54.wixsite.com/shophoodlanding>

²² Ver en el Anexo.

V. **Equipo emprendedor, estructura directiva y organización societaria**

Equipo emprendedor

El proyecto fue pensado en base a la necesidad de generar una idea de negocio para la presentación del Trabajo Final de Graduación del MBA de la Universidad de San Andrés. Sin embargo, el mismo no fue elegido al azar.

En una primera instancia, se pensó un modelo de negocios para una página web que permita reservar/contratar servicios de "estilo" que incluían moda, belleza, fotografía y decoración. La idea era nuclear a proveedores independientes (monotributistas, autónomos, etc.) en un solo lugar, donde una comunidad los pudiera rankear y dejar comentarios, además de contratar con sus servicios. El sitio estaba pensado para ser un alojador de contenido, por un lado, todo lo provisto por los proveedores de servicios que darían tips y consejos en notas y videos, y por el otro, lo que los usuarios dejarían plasmado luego de su experiencia. Los servicios que se iban a ofrecer eran: make up, peinado, depilación a domicilio, masajes, clases de yoga, fotógrafo, productor de moda, personal shopper, diseñador de interiores, paisajista, entre otros. Este modelo no se llevó adelante, ya que durante la validación de la idea se entendió que no había un mercado relevante para llevarlo a la práctica.

Luego de realizar un pivot y de pensar en varias ideas nuevas posibles, se decidió por avanzar en el desarrollo del modelo de Shophood, ya que su validación de negocio fue mucho más contundente respecto de la anterior.

El fit con el emprendedor sigue siendo relevante para la puesta en práctica de la idea, por eso es que se considera que este proyecto es el más adecuado a la hora de llevarlo a cabo en el futuro cercano.

La aplicación cuenta con categorías que son de interés tanto para el público, como para su creadora, la que siempre se encontró atraída y vinculada al mundo de la moda, el cine, la comida y los animales y esto fue determinante a la hora de la elección de las categorías elegidas para Shophood.

Estructura directiva

Para la visualización de esta se desarrolló un organigrama²³.



Julieta Mallo: Socia fundadora y CEO de Shophood. Lic. Relaciones Públicas con Curso de Posgrado en Marketing y actualmente finalizando un MBA (Master in Business Administration) en la Universidad de San Andrés.

Durante su carrera profesional se desarrolló en diversos puestos de empresas multinacionales como EY y Baker McKenzie en donde adquirió una visión global de los negocios. También en empresas del mercado local como Banco Galicia, entre otras donde se desempeñó en un rol cercano al cliente y aprendió distintas herramientas para desenvolverse con el público.

Se contratarán, a medida que el negocio lo permita y requiera, roles para cubrir posiciones de liderazgo en Finanzas, Marketing, Recursos Humanos (RRHH) y Operaciones.

El Gerente de Finanzas reportará al CEO y será el responsable de la situación financiera y las ventas de la compañía. Sus tareas principales son: la formulación de estrategias, el manejo de los fondos de la organización, analizar tendencias de mercado, estimar costos y ganancias e identificar métodos para maximizar las ganancias.

El Gerente de Marketing, también reportará al CEO, deberá velar por el desarrollo de la marca, elaborar estrategias asociadas con su público objetivo, identificar las necesidades del consumidor, etc.

El Gerente de RRHH deberá gestionar y coordinar los procesos vinculados con su área y contratar, atraer y retener talentos. Al igual que el resto de los gerentes deberá rendir cuentas al CEO.

El Gerente de Operaciones tendrá a su cargo la definición de la metodología de la app, gestionar la logística dentro de la aplicación y coordinar la relación con los proveedores de servicios que están en la app. También reportará al CEO.

²³ Ver en el Anexo.

A pesar de tener en claro la estructura directiva de la organización en el largo plazo, el activo más importante de la organización es la aplicación en sí misma. Es por esta razón, que lo primero en lo que se hará foco para llevar adelante el negocio es en contratar personas del ámbito de sistemas (IT) que puedan desarrollar Shophood de acuerdo con los gustos de los usuarios. Para esto, se tiene contemplada una inversión inicial que se distribuirá entre el grupo de trabajo que debe contar con por lo menos un desarrollador y un project manager officer (PMO). El primero, será el encargado de desarrollar y programar Shophood y el segundo, deberá traducir las ideas del CEO y de su equipo de trabajo, junto con las necesidades de los usuarios para hacerle llegar un mensaje claro al desarrollador y que este pueda crear las pantallas y el customer journey deseado. Se considera de vital importancia a esto último ya que determina el "viaje" que realiza el cliente a lo largo de los distintos puntos de interrelación con la empresa. Esto es fundamental para Shophood, porque la forma de contactarse con los usuarios es a través de la aplicación y si para ellos no es funcional el negocio, probablemente no tenga éxito. Además, se contratará un equipo de asesores comerciales con la función de adherir proveedores/comercios a la app, realizar un seguimiento de los mismos y en última instancia desempeñar tareas de posventa.

De esta forma, en una etapa inicial del emprendimiento estarían trabajando aproximadamente 19 personas: desarrollador, PMO, comerciales, abogado, contador y socio fundador.

VI. Requerimientos de inversión, y resultados económicos-financieros esperados. Contexto macro y microeconómico

Modelo de generación de beneficios

En este apartado se procederá a explicar en detalle cómo se generan y de qué manera están constituidos los beneficios económicos del proyecto. Para realizar el cálculo de estos, se tuvieron en cuenta tres cuestiones: en primer lugar, el producto obtenido entre el fee a cobrar a los comercios adheridos a la app y el ticket promedio a gastar por parte de los consumidores. En segundo lugar, la estimación de la cantidad de usuarios a alcanzar en los primeros diez años del proyecto. Por último, se elaboró una estimación en la cual se tiene en cuenta la periodicidad con la cual los usuarios harían uso de Shophood. Se pasa a detallar cada punto.

La primera estimación que se realizó fue la segmentación del mercado. Para esto se partió de la población total Argentina y se redujo al rango etario ya descrito y a la clase social definida también anteriormente. Una vez alcanzado el número de habitantes se tomaron en cuenta los datos de las cantidades de visitas al sitio de Hot Sale en el año 2018, ya que estos se pueden considerar los interesados en consumo por internet de productos con descuento. Nuevamente se tomó en cuenta la encuesta realizada donde se preguntó si los usuarios estarían dispuestos a utilizar una nueva app o si se remitirían a las ya conocidas. El 87% que realizaría una compra por una app nueva, terminó por acotar el número de usuarios a los que apunta Shophood a captar en 10 años.

| | |
|---|------------|
| POBLACIÓN TOTAL ARGENTINA (Indec poblacion estimada al 1 de julio 2019) | 44.938.712 |
| POBLACIÓN DENTRO DE GRUPO ETARIO (20 - 45 AÑOS) | 17.741.945 |
| TAMAÑO MÁXIMO DE MERCADO (Según clase social: C2 + C3) | 7.983.875 |
| USUARIOS INTERESADOS EN HOT SALE | 5,6% |
| TAMAÑO ACOTADO SEGÚN HOT SALE | 447.097 |
| USUARIOS INTERESADOS EN APP (Según encuesta) | 87% |
| TAMAÑO ACOTADO SEGÚN ENCUESTA | 388.974 |

Fuente de elaboración propia

Para calcular el “ticket promedio”, es decir el consumo por usuario por mes, se llevó a cabo una encuesta²⁴ en la que se consultaba a la muestra “cuánto estaría dispuesto a gastar el usuario en promociones ofrecidas por mes”. Una vez obtenidos los resultados se realizó un promedio ponderado de los mismos hasta

²⁴ Para mayor detalle ver la pregunta número 9 de la encuesta detallada más arriba.

alcanzar el monto de \$660 por mes. Esto quiere decir que, en promedio, los usuarios están dispuestos a realizar un gasto mensual en productos con descuento de \$660. Haciendo una conversión del ticket promedio a dólares, según el tipo de cambio a la fecha 25/10/2019 que fue de \$65, se resolvió que el mismo será de USD 1,52 y este valor se mantendrá fijo y será el tenido en cuenta para la realización del flujo de fondos a 10 años.

En cuanto al fee a cobrar a los comercios adheridos, se estableció que el mismo será de un 15% del servicio prestado. Se definió este porcentaje, que puede parecer alto pero no lo es, ya que los comercios contarán con beneficios extra, a considerar: no deberán abonar ninguna suma para adherirse al servicio ni tampoco pagar un monto fijo mensual por el mantenimiento de este; se trata de generar ventas en períodos de baja o nula demanda; aumentarán su visibilidad sin costo, ya que las campañas de marketing estarán a cargo de la app.

| | | |
|----------------------------------|--------|-----------|
| TICKET PROMEDIO (Según encuesta) | \$ 660 | USD 10,15 |
| Fee | 15% | 15% |
| Ingreso Fee Ticket Promedio | \$ 99 | USD 1,52 |

Fuente de elaboración propia

A la hora de la determinación de la periodicidad de compra y posterior cálculo de las ventas, se realizaron dos escenarios: uno máximo y uno mínimo.

Para el primero se consideró que cada cliente utilizaría la app para contratar o adquirir un servicio/producto una vez al mes. Este supuesto no refleja estrictamente el comportamiento de los clientes, pero fija un máximo de ventas y muestra el mejor escenario posible para el negocio. En base a esta estimación se proyectó el primer escenario y se obtuvieron los siguientes resultados:

| Cash Flow a 10 años en USD | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| AÑOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| INGRESOS | | | | | | | | | | |
| Ventas de App | 548.308 | 1.096.615 | 2.083.569 | 3.333.711 | 4.500.510 | 5.400.611 | 5.940.673 | 6.534.740 | 6.861.477 | 7.109.255 |
| SUBTOTAL INGRESOS | 548.308 | 1.096.615 | 2.083.569 | 3.333.711 | 4.500.510 | 5.400.611 | 5.940.673 | 6.534.740 | 6.861.477 | 7.109.255 |
| COSTOS | | | | | | | | | | |
| Desarrollo app | 35.000 | | | | | | | | | |
| Gastos de Marketing y Publicidad | 600.000 | 630.000 | 661.500 | 694.575 | 729.304 | 656.373 | 590.736 | 531.662 | 478.496 | 430.647 |
| Gasto Co-Working | 12.000 | 13.200 | 14.520 | 15.972 | 17.569 | 19.326 | 21.259 | 23.385 | 25.723 | 28.295 |
| Sueldo 15 Comerciales + Posventa | 252.000 | 252.000 | 252.000 | 252.000 | 252.000 | 252.000 | 252.000 | 252.000 | 252.000 | 252.000 |
| Sueldo Equipo del Desarrollador App | 48.000 | 96.000 | 144.000 | 192.000 | 240.000 | 288.000 | 336.000 | 384.000 | 432.000 | 480.000 |
| Mantenimiento App | 6.000 | 6.600 | 7.260 | 7.986 | 8.785 | 9.663 | 10.629 | 11.692 | 12.862 | 14.148 |
| Sueldo PMOs | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 |
| Sueldo Socio | 48.000 | 48.000 | 48.000 | 55.000 | 55.000 | 55.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 |
| Sueldo Contador | 12.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 |
| Sueldo Abogado | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 |
| SUBTOTAL COSTOS | 1.055.000 | 1.111.800 | 1.193.280 | 1.325.533 | 1.410.658 | 1.388.363 | 1.388.624 | 1.410.739 | 1.409.081 | 1.413.090 |
| MARGEN BRUTO | -506.692 | -15.185 | 890.289 | 2.008.178 | 3.089.852 | 4.012.249 | 4.552.048 | 5.124.001 | 5.452.396 | 5.696.165 |
| MARGEN BRUTO % | -92% | -1% | 43% | 60% | 69% | 74% | 77% | 78% | 79% | 80% |
| IMPUESTOS | | | | | | | | | | |
| -- Impuesto a las Ganancias | -152.008 | -4.555 | 267.087 | 602.453 | 926.956 | 1.203.675 | 1.365.615 | 1.537.200 | 1.635.719 | 1.708.850 |
| -- Impuesto a las Ganancias a pagar | 0 | 0 | 110.524 | 602.453 | 926.956 | 1.203.675 | 1.365.615 | 1.537.200 | 1.635.719 | 1.708.850 |
| -- IVA Débito | 115.145 | 230.289 | 437.550 | 700.079 | 945.107 | 1.134.128 | 1.247.541 | 1.372.295 | 1.440.910 | 1.492.944 |
| -- IVA Crédito | 137.130 | 136.458 | 143.489 | 150.892 | 158.688 | 143.926 | 130.751 | 119.015 | 108.587 | 99.349 |
| -- Posicion IVA | -21.985 | 93.831 | 294.061 | 549.187 | 786.419 | 990.202 | 1.116.790 | 1.253.280 | 1.332.323 | 1.393.595 |
| -- Ingresos Brutos | 16.449 | 32.898 | 62.507 | 100.011 | 135.015 | 162.018 | 178.220 | 196.042 | 205.844 | 213.278 |
| UTILIDAD NETA | -501.156 | -141.914 | 423.198 | 756.526 | 1.241.462 | 1.656.354 | 1.891.424 | 2.137.478 | 2.278.510 | 2.380.443 |
| UTILIDAD NETA % | -91% | -13% | 20% | 23% | 28% | 31% | 32% | 33% | 33% | 33% |
| TASA DESCUENTO | 20,00% | | | | | | | | | |
| VAN | 2.998.203 | | | | | | | | | |
| TIR | 81% | | | | | | | | | |

Fuente de elaboración propia

La segunda estimación resulta más apropiada e interesante, por lo que será explicada con mayor detalle. Se realizaron las siguientes consideraciones: se estimó que el 50% de los usuarios utilizarían la aplicación una única vez mientras que el restante 50% se repartió en cinco grupos de 10% de los usuarios cada uno. El primer grupo utilizaría la aplicación 1 vez cada 3 meses, el segundo 1 vez cada 2 meses, el tercero 1 vez por mes, el cuarto 2 veces por mes y el quinto 4 veces por mes.

Una vez estipulados estos tres puntos se estimaron las ventas mensuales y anuales para Shophood.

| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--------------------------------------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| USUARIOS NUEVOS X MES | 2.500 | 2.500 | 4.500 | 5.700 | 5.320 | 4.104 | 2.462 | 2.709 | 1.490 | 1.130 |
| USUARIOS TOTALES APP | 30.000 | 60.000 | 114.000 | 182.400 | 246.240 | 295.488 | 325.037 | 357.540 | 375.418 | 388.974 |
| USUARIOS NUEVOS X AÑO | 30.000 | 30.000 | 54.000 | 68.400 | 63.840 | 49.248 | 29.549 | 32.504 | 17.877 | 13.557 |
| 10% de usuarios | 3.000 | 6.000 | 11.400 | 18.240 | 24.624 | 29.549 | 32.504 | 35.754 | 37.542 | 38.897 |
| 10% de usuarios | 3.000 | 6.000 | 11.400 | 18.240 | 24.624 | 29.549 | 32.504 | 35.754 | 37.542 | 38.897 |
| 10% de usuarios | 3.000 | 6.000 | 11.400 | 18.240 | 24.624 | 29.549 | 32.504 | 35.754 | 37.542 | 38.897 |
| 10% de usuarios | 3.000 | 6.000 | 11.400 | 18.240 | 24.624 | 29.549 | 32.504 | 35.754 | 37.542 | 38.897 |
| 10% de usuarios | 3.000 | 6.000 | 11.400 | 18.240 | 24.624 | 29.549 | 32.504 | 35.754 | 37.542 | 38.897 |
| 50% de usuarios | 15.000 | 30.000 | 57.000 | 91.200 | 123.120 | 147.744 | 162.518 | 178.770 | 187.709 | 194.487 |
| 10% de usuarios (4 veces por mes) | 218.880 | 437.760 | 831.744 | 1.330.790 | 1.796.567 | 2.155.880 | 2.371.468 | 2.608.615 | 2.739.046 | 2.837.957 |
| 10% de usuarios (2 veces por mes) | 109.440 | 218.880 | 415.872 | 665.395 | 898.284 | 1.077.940 | 1.185.734 | 1.304.308 | 1.369.523 | 1.418.979 |
| 10% de usuarios (1 vez por mes) | 54.720 | 109.440 | 207.936 | 332.698 | 449.142 | 538.970 | 592.867 | 652.154 | 684.762 | 709.489 |
| 10% de usuarios (1 vez cada 2 meses) | 27.360 | 54.720 | 103.968 | 166.349 | 224.571 | 269.485 | 296.434 | 326.077 | 342.381 | 354.745 |
| 10% de usuarios (1 vez cada 3 meses) | 13.680 | 27.360 | 51.984 | 83.174 | 112.285 | 134.743 | 148.217 | 163.038 | 171.190 | 177.372 |
| 50% de usuarios (1 única vez) | 22.800 | 45.600 | 86.640 | 138.624 | 187.142 | 224.571 | 247.028 | 271.731 | 285.317 | 295.621 |
| VENTAS ANUALES | 446.880 | 893.760 | 1.698.144 | 2.717.030 | 3.667.991 | 4.401.589 | 4.841.748 | 5.325.923 | 5.592.219 | 5.794.163 |

Fuente de elaboración propia

Finalmente, con estos datos, se estimaron los ingresos, en dólares, a percibir durante los primeros diez años de vida de la aplicación.

Requerimientos de inversión y financiamiento

Para obtener el resultado de los requerimientos de inversión se detallan los costos mensuales en dólares. A continuación, se especifican los egresos correspondientes al primer año de vida de la empresa. Más abajo se pasará a presentar como irán evolucionando los mismos a lo largo de la vida de Shophood.

| AÑO 1 | IMPORTE |
|---|------------|
| Desarrollo app (única vez) | USD 35.000 |
| Gastos de Marketing y Publicidad (Mensual) | USD 50.000 |
| Co-Working (Mensual) | USD 1.000 |
| Sueldo 15 Comerciales + Posventa (Mensual) | USD 21.000 |
| Sueldo Equipo del Desarrollador App (Mensual) | USD 4.000 |
| Mantenimiento App (Mensual) | USD 500 |
| Sueldo PMOs (Mensual) | USD 2.500 |
| Sueldo Socio (Mensual) | USD 4.000 |
| Sueldo Contador (Mensual) | USD 1.000 |
| Sueldo Abogado (Mensual) | USD 1.000 |

Fuente de elaboración propia

Con respecto a la evolución de los costos a lo largo de los años se pueden realizar las siguientes observaciones:

- Los gastos de marketing y publicidad se irán incrementando paulatinamente durante los primeros 5 años en búsqueda de captar la mayor cantidad de usuarios posible. A partir del año 6, la inversión irá disminuyendo, ya que se entiende que la marca se encontrará posicionada y que no se deberán hacer

más esfuerzos de este tipo, sino que se seguirán utilizando estas herramientas para mantener Shophood en el top of mind de los consumidores.

- Para el gasto de la oficina, se decidió utilizar el espacio de un co-working que resuelve las necesidades requeridas para una empresa: luz, servicio de internet, limpieza, salas de reuniones, espacios comunes para comer y esparcimiento, entre otros. En un principio, la estructura de la compañía será de menor tamaño y se requerirá de un espacio menor. A medida que la estructura de Shophood crezca, también deberá crecer el espacio físico de la misma. Es por esta razón, que los costos del espacio aumentarán de forma progresiva año a año.
- El sueldo del equipo comercial y de posventa es calculado en una base de 15 empleados. Los mismos, se dividirán en un comienzo en una proporción equivalente a mayor fuerza de ventas y pocos colaboradores enfocados en la posventa. A medida que el negocio logre captar la mayor cantidad de locales, esta ecuación se invertirá, dejando menor cantidad de vendedores, ya que los comercios adheridos serán un porcentaje grande de la población, y aumentando la cantidad de miembros del equipo enfocados en tareas de posventa para dar servicio a los comercios y los usuarios.
- En cuanto al sueldo del equipo del desarrollador de la app y teniendo en cuenta que la estructura se irá agrandando, se decidió la contratación de un miembro más de IT por año.
- Para el mantenimiento de la app, se incrementarán los costos a lo largo de los años, ya que se necesitará de un mayor soporte a medida que la cantidad de usuarios aumente.
- El sueldo de los PMOs también irá en ascenso ya que, a mayor cantidad de equipo desarrollador, mayor cantidad de PMOs serán necesarios en la compañía.
- Acompañando el crecimiento del negocio el sueldo del socio, también, irá en aumento.
- La contratación del contador en el primer año será part time y a partir del segundo año se incrementarán sus horas y sueldo a un esquema full time, ya que el negocio requerirá de sus servicios con mayor frecuencia.

- Al abogado se le contratarán un paquete de horas los primeros tres años y en el cuarto año se lo incorporará de forma full time.

Una vez realizadas estas aclaraciones, se pasa a mostrar el desarrollo del flujo de fondos elaborado para los primeros diez años de la aplicación con sus correspondientes TIR y VAN calculados:

| Cash Flow a 10 años en USD | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| AÑOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| INGRESOS | | | | | | | | | | |
| Ventas de App | 446.880 | 893.760 | 1.698.144 | 2.717.030 | 3.667.991 | 4.401.589 | 4.841.748 | 5.325.923 | 5.592.219 | 5.794.163 |
| SUBTOTAL INGRESOS | 446.880 | 893.760 | 1.698.144 | 2.717.030 | 3.667.991 | 4.401.589 | 4.841.748 | 5.325.923 | 5.592.219 | 5.794.163 |
| COSTOS | | | | | | | | | | |
| Desarrollo app | 35.000 | | | | | | | | | |
| Gastos de Marketing y Publicidad | 600.000 | 630.000 | 661.500 | 694.575 | 729.304 | 656.373 | 590.736 | 531.662 | 478.496 | 430.647 |
| Gasto Co-Working | 12.000 | 13.200 | 14.520 | 15.972 | 17.569 | 19.326 | 21.259 | 23.385 | 25.723 | 28.295 |
| Sueldo 15 Comerciales + Posventa | 252.000 | 252.000 | 252.000 | 252.000 | 252.000 | 252.000 | 252.000 | 252.000 | 252.000 | 252.000 |
| Sueldo Equipo del Desarrollador App | 48.000 | 96.000 | 144.000 | 192.000 | 240.000 | 288.000 | 336.000 | 384.000 | 432.000 | 480.000 |
| Mantenimiento App | 6.000 | 6.600 | 7.260 | 7.986 | 8.785 | 9.663 | 10.629 | 11.692 | 12.862 | 14.148 |
| Sueldo PMOs | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 |
| Sueldo Socio | 48.000 | 48.000 | 48.000 | 55.000 | 55.000 | 55.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 |
| Sueldo Contador | 12.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 |
| Sueldo Abogado | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 |
| SUBTOTAL COSTOS | 1.055.000 | 1.111.800 | 1.193.280 | 1.325.533 | 1.410.658 | 1.388.363 | 1.388.624 | 1.410.739 | 1.409.081 | 1.413.090 |
| MARGEN BRUTO | | | | | | | | | | |
| MARGEN BRUTO | -608.120 | -218.040 | 504.864 | 1.391.497 | 2.257.333 | 3.013.227 | 3.453.124 | 3.915.184 | 4.183.138 | 4.381.073 |
| MARGEN BRUTO % | -136% | -24% | 30% | 51% | 62% | 68% | 71% | 74% | 75% | 76% |
| IMPUESTOS | | | | | | | | | | |
| -- Impuesto a las Ganancias | -182.436 | -65.412 | 151.459 | 417.449 | 677.200 | 903.968 | 1.035.937 | 1.174.555 | 1.254.942 | 1.314.322 |
| -- Impuesto a las Ganancias a pagar | 0 | 0 | 0 | 321.060 | 677.200 | 903.968 | 1.035.937 | 1.174.555 | 1.254.942 | 1.314.322 |
| -- IVA Débito | 93.845 | 187.690 | 356.610 | 570.576 | 770.278 | 924.334 | 1.016.767 | 1.118.444 | 1.174.366 | 1.216.774 |
| -- IVA Crédito | 137.130 | 136.458 | 143.489 | 150.892 | 158.688 | 143.926 | 130.751 | 119.015 | 108.587 | 99.349 |
| -- Posición IVA | -43.285 | 51.232 | 213.121 | 419.684 | 611.590 | 780.408 | 886.016 | 999.429 | 1.065.779 | 1.117.425 |
| -- Ingresos Brutos | 13.406 | 26.813 | 50.944 | 81.511 | 110.040 | 132.048 | 145.252 | 159.778 | 167.767 | 173.825 |
| UTILIDAD NETA | | | | | | | | | | |
| UTILIDAD NETA | -578.241 | -296.084 | 240.798 | 569.242 | 858.504 | 1.196.803 | 1.385.918 | 1.581.422 | 1.694.651 | 1.775.501 |
| UTILIDAD NETA % | -129% | -33% | 14% | 21% | 23% | 27% | 29% | 30% | 30% | 31% |

| | |
|----------------|-----------|
| TASA DESCUENTO | 20% |
| VAN | 1.841.969 |
| TIR | 56% |

Fuente de elaboración propia

Conclusiones:

En el flujo de fondos a 10 años, momento en el cual se pretende alcanzar el total de la población estimada de acuerdo con la segmentación realizada, se observa en ambos escenarios que recién al tercer año de vida de Shophood se logrará una utilidad neta positiva.

El impuesto a las ganancias a pagar, en el primer escenario, se hace efectivo a partir del tercer año; pero en el segundo caso, recién se hace efectivo en el año cuatro, ya que se recupera el 30% de quebrantos de los tres primeros años.

El proyecto no requerirá deuda financiera ni CAPEX.

Para la realización del cash flow se tomó una tasa de descuento general del 20%. Para un mayor detalle, se puede ver en el anexo como se calcularía.

Con las estimaciones de ventas más diversificadas y utilizando una tasa de descuento del 20% se calculó el VAN que dio como resultado USD 1.841.969 y la TIR del 56%. Es decir que la empresa vale 1,8 millones de dólares. En cambio, cuando se maximizaron las ventas, la startup pasó a valer 3 millones de dólares (VAN de USD 2.998.203 y TIR del 81%). Esto no quiere decir que los resultados vayan a ser esos exactamente, pero si se puede asegurar que, habiendo realizado dos estimaciones (una máxima y una acotada), el valor de la empresa va a fluctuar entre los resultados obtenidos.

Por último, se podrán ver las representaciones gráficas del revenue, profit y margin en el Anexo²⁵.

²⁵ Ver en el Anexo.

VII. Plan operativo

El plan de la operación está dividido por etapas porque la aplicación todavía no está en funcionamiento y es importante que cada una de las mismas siga un orden lógico.

El primer paso, es el desarrollo de la aplicación. Para esto, se llevará a cabo un small minimum viable product (MVP), es decir, "aquel que nos permite lanzar el producto con el mínimo de funciones posible para que podamos aprender información relevante de su lanzamiento y uso de los usuarios mediante una serie de métricas."²⁶. Para la realización de este proyecto, se tomó en cuenta la siguiente tabla de costos:

MVP: Minimum Viable Product

| Ball-park Cost Breakdown for Native App Development: Android & iPhone | | | | | | |
|---|-----------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|
| Project | Small MVP | Small Enterprise | Medium MVP | Medium Enterprise | Large MVP | Large Enterprise |
| Discovery and Wireframing | \$1,500 | \$2,500 | \$2,500 | \$3,500 | \$5,000 | \$9,000 |
| App Screen Designs | \$2,000 | \$3,000 | \$3,500 | \$5,000 | \$5,000 | \$9,000 |
| iOS native development | \$9,000 | \$11,000 | \$37,000 | \$45,000 | \$60,000 | \$90,000 |
| Android native development | \$9,000 | \$11,000 | \$37,000 | \$45,000 | \$60,000 | \$90,000 |
| Back-end Programming, Database and APIs | \$5,000 | \$7,000 | \$9,000 | \$10,000 | \$12,000 | \$12,000 |
| Application Administration | N/A | \$7,500 | \$9,000 | \$15,000 | \$10,000 | \$20,000 |
| Quality Assurance and Refinements iOS | \$2,000 | \$2,500 | \$5,000 | \$6,500 | \$7,000 | \$9,000 |
| Quality Assurance and Refinements Android | \$2,000 | \$2,500 | \$5,000 | \$6,500 | \$7,000 | \$9,000 |
| Deployment and Cloud | \$1,500 | \$2,000 | \$2,000 | \$3,000 | \$2,000 | \$3,000 |
| Total (One Platform) | \$21,000 | \$35,500 | \$68,000 | \$81,000 | \$101,000 | \$152,000 |
| Total (Android and iPhone) | \$32,000 | \$49,000 | \$110,000 | \$125,500 | \$168,000 | \$251,000 |

Elaborado por Comentum²⁷

En segundo lugar, el plan se focalizará en la adhesión de comercios, ya que sin ellos no se podrían ofrecer servicios a través de la aplicación. Estos acuerdos comerciales con los proveedores serán fundamentales para atraer más locales y para captar la atención del público objetivo.

En tercer lugar, una vez que la plataforma esté en funcionamiento y ya se tengan los primeros proveedores, se procederá a ejecutar las campañas de marketing y

²⁶ Sanchez, Xavi. ¿Qué es el Producto Mínimo Viable (MVP)? . Emprenderalia Magazine. Recuperado de: <https://www.emprenderalia.com/que-es-el-mvp-producto-viable-minimo/>

²⁷ (2015). Mobile App Development Cost and Process. Comentum. Recuperado de: <https://www.comentum.com/mobile-app-development-cost.html>

publicidad que fueron mencionadas en el plan de marketing. Estas campañas digitales estarán orientadas al target de Shophood y se relanzarán teniendo en cuenta las métricas de desempeño de estas.



Universidad de
San Andrés

VIII. Condiciones para la viabilidad de negocio

Viabilidad financiera del negocio

Con una tasa de descuento del 20% se calculó la VAN que dio como resultado 1.841.969. Al ser este un número positivo, se puede decir que el negocio puede ser llevado a cabo. Según el escenario planteado en el flujo de fondos a 10 años, a partir del tercer año la startup tiene una utilidad neta positiva. Además, hacia el final del quinto año se recuperaría la inversión.

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

Las barreras de salida del negocio son bajas, ya que no hay activo fijo por vender. En caso de que el negocio no funcione se cerraría la operación incurriendo de un gasto de indemnización de empleados y perdiendo parte de lo invertido hasta el momento.

Aspectos legales y regulatorios

La empresa tendrá su personería jurídica como Sociedad Anónima Simplificada (SAS). Esta decisión se tomó en base a las facilidades que presenta este nuevo tipo societario, creado con el objetivo de captar al público emprendedor que necesita hacer crecer su negocio y formalizarlo. Las principales ventajas que cabe destacar son:

- La simplicidad del trámite: puede realizarse en un día y por internet.
- El costo (que es menor que el de estructuración de una Sociedad Anónima o de Responsabilidad Limitada): solo se necesita un capital social equivalente a dos salarios mínimos, vitales y móviles.
- Con la inscripción se obtiene el CUIT de la SAS de forma automática.
- Se puede firmar el estatuto con firma digital.
- Los libros societarios y contables serán digitales.
- No se necesita un socio para constituirla.
- Se puede dar de alta en impuestos y solicitar la factura A en línea y se podrá abrir más rápido una cuenta bancaria para empezar a operar.

Teniendo en cuenta estas ventajas y tras la evaluación de las distintas posibilidades, se determinó que la mejor opción para la startup es esta.

Con respecto a las leyes que afectan o aplican al negocio, se puede mencionar que no existen normas que regulen el mercado de las aplicaciones móviles en Argentina. Esto quiere decir que hay un vacío legal en torno a este tema, pero no significa que en un futuro no se puedan sancionar y promulgar leyes nuevas para regular este mercado. De hecho, hay un proyecto de ley denominado: "Régimen legal para la utilización de aplicaciones digitales (apps) y de sitios web, en los tele servicios para el ejercicio de las profesiones en la república argentina"²⁸. Esta ley tiene por objeto la creación del Registro Público Nacional de Apps y páginas Web que se encargarán de "controlar el uso de las aplicaciones en la prestación de servicios profesionales, creando las condiciones de confianza en el uso de estas herramientas digitales; velar por la protección de datos personales brindados por el usuario o consumidor; promover el desarrollo de las medidas necesarias para la preservación de la integridad de los derechos fundamentales en especial de los usuarios y consumidores previstos en el artículo 42° de la Constitución Nacional, contribuyendo al desarrollo de la sociedad de la información en el ámbito de las comunicaciones."²⁹.

Si está ley se sancionara y promulgara, el marco regulatorio para Shophood cambiaría y esto es algo que se deberá tener en cuenta en dicho momento para poder estar encuadrados dentro de la misma y cumplir con las obligaciones requeridas.

Por otro lado, cada categoría (entretenimiento, indumentaria, veterinarios, gastronomía y peluquería) deberá cumplir con las leyes vinculadas con su rubro.

También, se puede mencionar la "Ley Argentina Digital", sancionada y promulgada en diciembre de 2014. Dicha ley tiene por objeto "Declárase de interés público el desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, las Telecomunicaciones, y sus recursos asociados, estableciendo y garantizando la

²⁸ Brügge, Juan Fernando (2019). Argentina Proyecto de Ley Régimen legal aplicable para la utilización de aplicaciones digitales (apps) y de sitios web – 2019. Recuperado de: <https://observatoriolegislativocele.com/argentina-proyecto-de-ley-regimen-legal-aplicable-para-la-utilizacion-de-aplicaciones-digitales-apps-y-de-sitios-web-2019/>

²⁹ Brügge, Juan Fernando (2019). Argentina Proyecto de Ley Régimen legal aplicable para la utilización de aplicaciones digitales (apps) y de sitios web – 2019. Recuperado de: <https://observatoriolegislativocele.com/argentina-proyecto-de-ley-regimen-legal-aplicable-para-la-utilizacion-de-aplicaciones-digitales-apps-y-de-sitios-web-2019/>

completa neutralidad de las redes."³⁰ y la finalidad de "garantizar el derecho humano a las comunicaciones y a las telecomunicaciones, reconocer a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) como un factor preponderante en la independencia tecnológica y productiva de nuestra Nación, promover el rol del Estado como planificador, incentivando la función social que dichas tecnologías poseen, como así también la competencia y la generación de empleo mediante el establecimiento de pautas claras y transparentes que favorezcan el desarrollo sustentable del sector, procurando la accesibilidad y asequibilidad de las tecnologías de la información y las comunicaciones para el pueblo."³¹, lo cual es fundamental para el desarrollo de un ambiente propenso para que las aplicaciones funcionen y la gente pueda tener acceso a ellas.

En suma, Shophood deberá ser registrada en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) para proteger la marca contra posibles imitaciones, diferenciarla de la competencia, garantizar la calidad de su procedencia, entre otras.

En el caso de Shophood no hay posibilidad de patentar o proteger legalmente sobre la propiedad intelectual y tampoco son necesarios permisos, ni habilitaciones necesarias para la puesta en funcionamiento del negocio.

Universidad de
San Andrés

³⁰ Información Legislativa y Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de Presidencia de la Nación. (2014). Ley 27.078. Recuperada de:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/239771/norma.htm>

³¹ Información Legislativa y Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de Presidencia de la Nación. (2014). Ley 27.078. Recuperada de:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/239771/norma.htm>

**IX. Resumen de las principales conclusiones sobre el negocio
analizado**

Para finalizar, luego de haber analizado las distintas aristas requeridas para valuar un negocio se concluye que el modelo de Shophood cuenta con buenas posibilidades de crecimiento y aceptación entre el público.

Como se desarrolló a lo largo de la tesis, forma parte de una industria en crecimiento, con un marco regulatorio propicio para su lanzamiento y beneficio para sus accionistas, proveedores y usuarios.

En un contexto de inestabilidad económica y necesidad de ahorro, la tendencia “low cost” tiene un lugar muy importante y podrá seguir creciendo en vistas de la incertidumbre.

Shophood nacerá en un momento ideal para posicionarse como la primera app low cost de descuentos instantáneos de Argentina.



X. Fuentes y bibliografía

(2015). Mobile App Development Cost and Process. Comentum. Recuperado de: <https://www.comentum.com/mobile-app-development-cost.html>

AGENDAR (2019). La pirámide social argentina. Recuperado de: <https://agendarweb.com.ar/2019/04/02/la-piramide-social-argentina/>

Brügge, Juan Fernando (2019). Argentina Proyecto de Ley Régimen legal aplicable para la utilización de aplicaciones digitales (apps) y de sitios web – 2019. Recuperado de: <https://observatoriolegislativocele.com/argentina-proyecto-de-ley-regimen-legal-aplicable-para-la-utilizacion-de-aplicaciones-digitales-apps-y-de-sitios-web-2019/>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico y Kantar. Estudio Mid 2019. Recuperado de: <https://cace-static.s3.us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/prensa-cace-ppt-estudioanual-16-9pptx.pdf>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Los números de Hot Sale edición 2019. Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/hot-sale>

Casas, Ximena (2019, marzo 30) Qué es ser hoy de clase media en la Argentina y cómo se empobreció toda la pirámide social. Infobae. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2019/03/30/que-es-ser-hoy-de-clase-media-en-la-argentina-y-como-se-empobrecio-toda-la-piramide-social/>

Dergarabedian, Cesar (2017, diciembre 11). Radiografía del consumo en Internet: ¿Qué quieren los compradores "online"? Iprofesional. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/notas/259403-internet-twitter-redes-sociales-consumo-comercio-electronico-mercados-baby-boomers-ecommerce-millennials-boomers-Radiografia-del-consumo-en-Internet-Que-quieren-los-compradores-online>

Google Trends. Descuentos en últimos 12 meses. Recuperado de: <https://trends.google.com/trends/explore?geo=AR&q=descuentos>

INDEC (2019). Encuesta Permanente de Hogares. Incidencia de la pobreza y de la indigencia. Resultados del segundo semestre de 2018. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-46-152>

INDEC (2019). Índice de precios al consumidor (IPC). Informes Técnicos, volumen 3 N°167. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_19181A16C44F.pdf

INDEC (2019). Índice de precios al consumidor. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>

INDEC (2019). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Informes Técnicos, Volumen 3 N°113. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim19B489ACCDF9.pdf

Infobae (2019, enero 16). El 2018 cerró con una caída del consumo de 4,6 por ciento. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2019/01/16/el-2018-cerro-con-una-caida-del-consumo-de-46-por-ciento/>

Información Legislativa y Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de Presidencia de la Nación. (2014). Ley 27.078. Recuperada de:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/239771/norma.htm>

On Digital Marketing. The 5 Customer Segments of Technology Adoption. Recuperado de: <https://ondigitalmarketing.com/learn/odm/foundations/5-customer-segments-technology-adoption/>

Sanchez, Xavi. ¿Qué es el Producto Mínimo Viable (MVP)?. Emprenderalia Magazine. Recuperado de: <https://www.emprenderalia.com/que-es-el-mvp-producto-viable-minimo/>

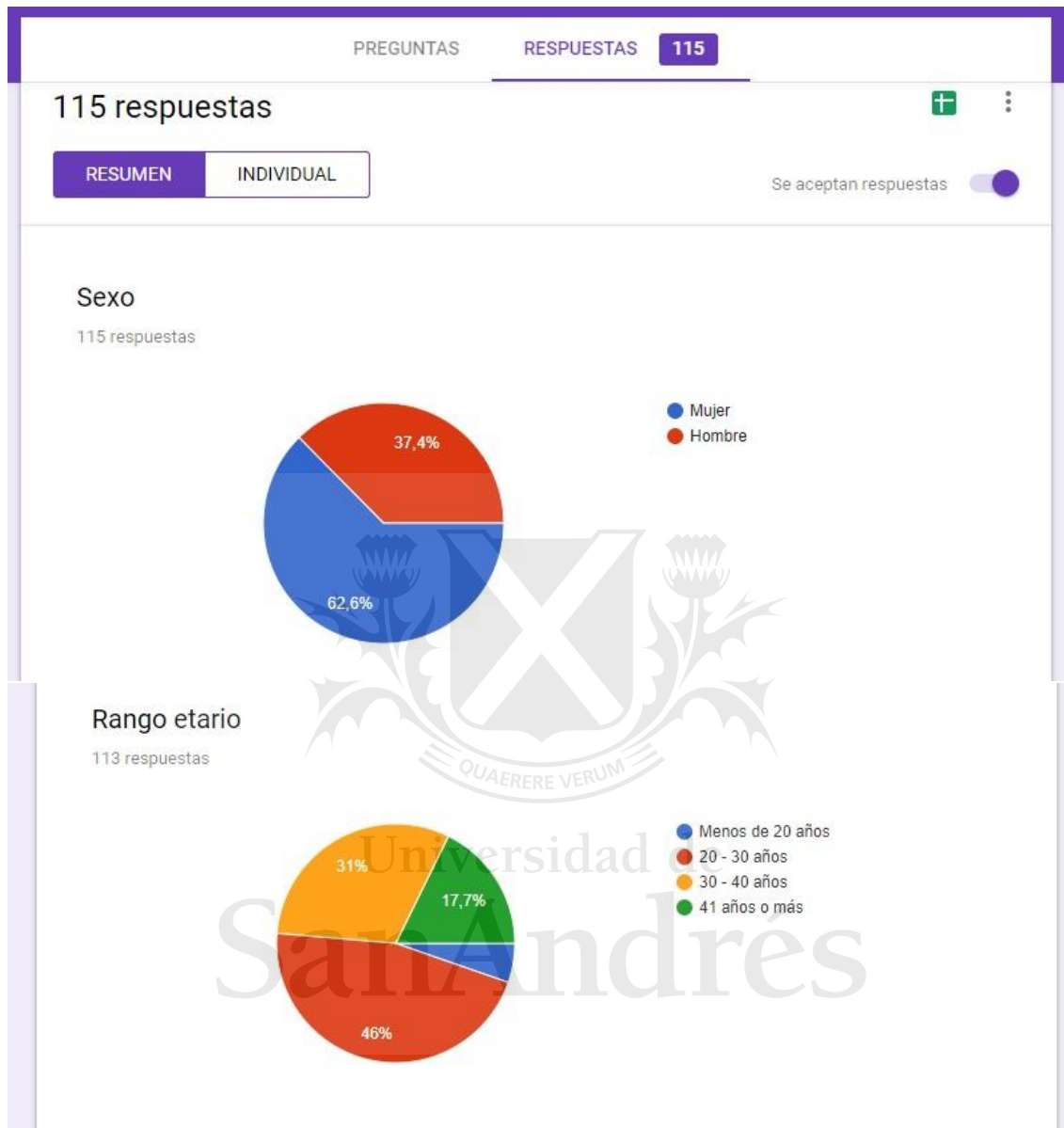
Shophood (2019). Landing page. Recuperado de: <https://julichu54.wixsite.com/shophoodlanding>



Universidad de
San Andrés

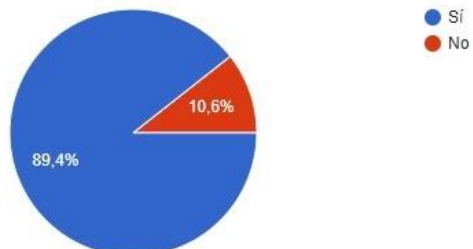
XI. Anexos

Encuesta



Te da confianza comprar por internet?

113 respuestas



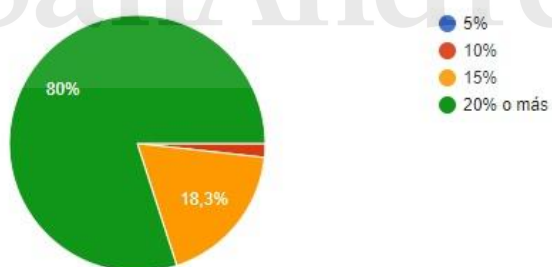
Qué tan atraído te sientes a comprar cuando hay promociones y descuentos?

115 respuestas



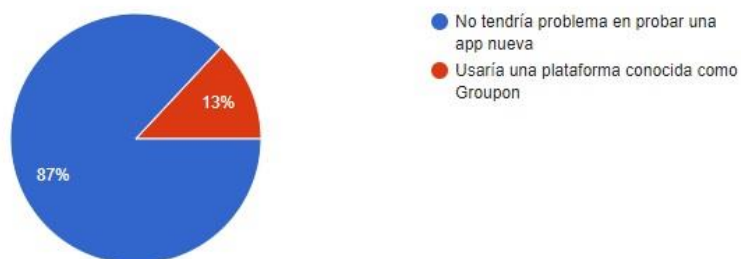
Qué descuento consideras que ya es un descuento atractivo?

115 respuestas



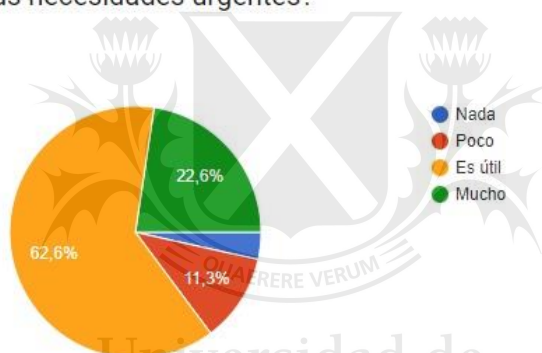
Si tuvieras que contratar un servicio con descuento de los siguientes rubros: peluquería, gastronomía, entretenimiento, veterinaria e indumentaria. Lo harías a través de una app nueva o preferirías contratarlo por otra página ya conocida como Groupon?

115 respuestas



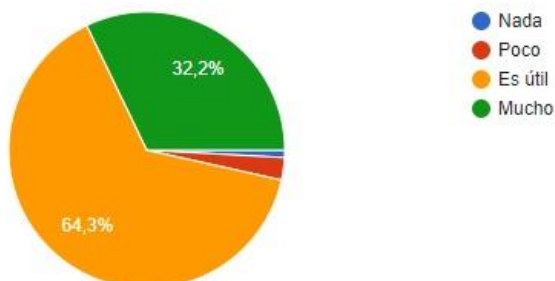
Qué tanto te atraería una app en la que tuvieras acceso constante a promociones y descuentos en horarios de baja demanda de los locales, de acuerdo a tus necesidades urgentes?

115 respuestas



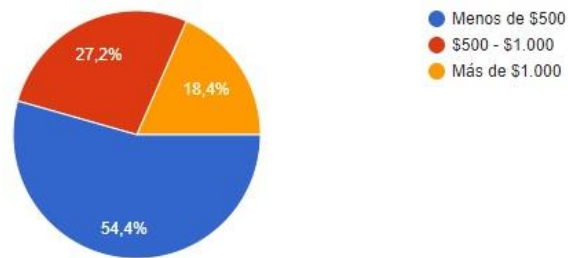
En caso de tener la necesidad de utilizar un servicio de peluquería, indumentaria, veterinaria, gastronomía o entretenimiento, te sería útil una app que muestre qué lugares tenés cerca, con personal disponible para atenderte y ofreciéndote un descuento?

115 respuestas



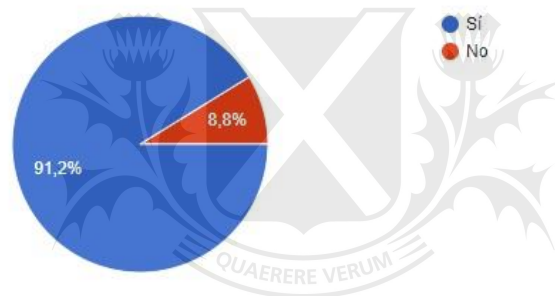
Cuánto estarías dispuesto a gastar por mes en una app de descuentos en peluquería, gastronomía, entretenimiento, veterinaria e indumentaria?

114 respuestas



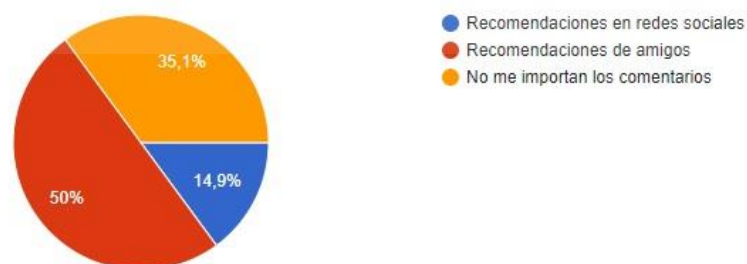
Si pudieras gastar \$1.500 en vez de \$2.000 en un servicio, estarías dispuesto a contratarlo en horarios poco habituales?

114 respuestas



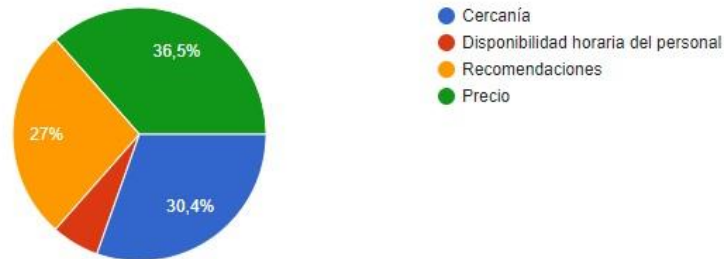
Por qué contratas habitualmente servicios de veterinaria, peluquería, gastronomía, indumentaria o entretenimiento?

114 respuestas



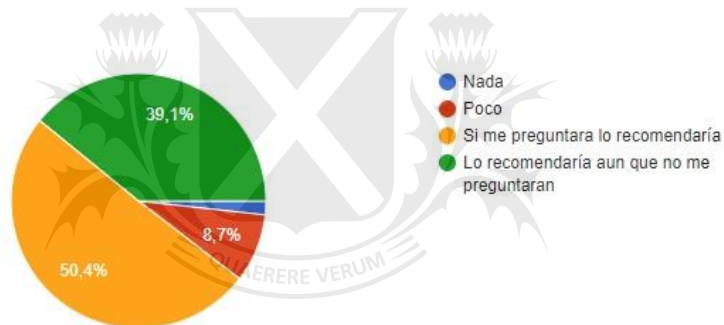
Qué te parece más importante a la hora de contratar un servicio de peluquería, indumentaria, veterinaria, gastronomía o entretenimiento?

115 respuestas



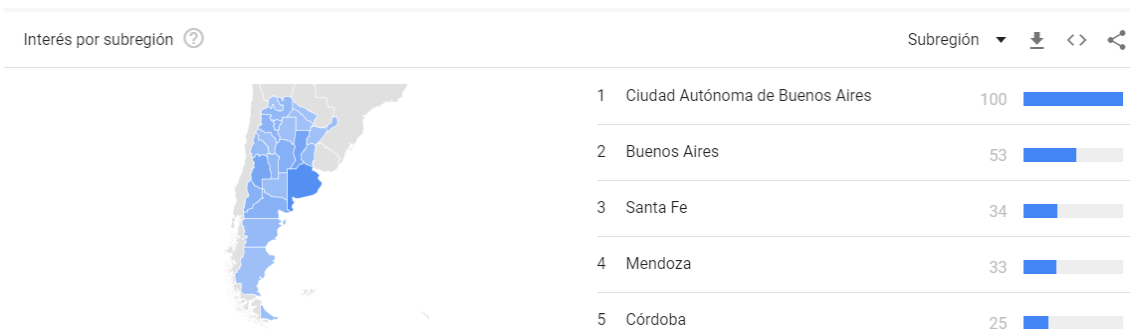
Qué tan probable es que usted le recomiende una app nueva con descuentos para asistir en horarios poco habituales a locales que brindan servicios de indumentaria, veterinaria, gastronomía, peluquería o entretenimiento a un/a amigo/a o

115 respuestas



Universidad de
Fuente de elaboración propia
San Andrés

Google trends



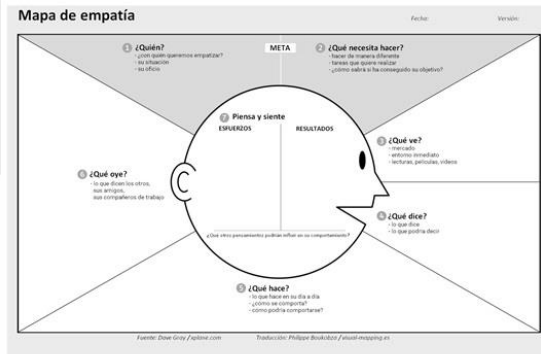
Fuente Google Trends



Mapa de empatía

QUIEN
 Hombres y mujeres 20 – 45 años
 Vida social activa
 Clase media – media alta
 Interesados en descuentos y ahorrar dinero
 Buscan satisfacer sus necesidades en el acto
 Buscan realizar una "compra" inteligente

QUE OYE
 Presta atención a las ofertas y promociones
 Escucha a los influencers
 Escucha recomendaciones de amigos
 Escucha a otros clientes



QUE HACER
 Necesita tener información relevante de disponibilidad
 Contratar servicios ahorrando dinero y tiempo
 Categorías que los inspiran
 Distintas opciones de acuerdo con sus gustos
 Facilidad de acceso
 Sale de un aprieto
 Simplicidad en la contratación
 Expande sus horizontes

QUE VE
 Opciones en su zona
 No encuentra donde ver la disponibilidad de los negocios/servicios
 Chequea si hay descuento antes de comprar
 No conoce la gran mayoría de la oferta
 Busca algo en particular, ya que tiene una necesidad en el momento

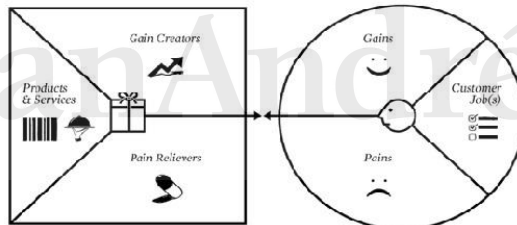
QUE HACE
 Vida social activa
 Está conectado
 Necesita satisfacer sus necesidades en el acto
 Compra inteligente
 Usuario aprovecha la oferta si se encuentra a una corta distancia de la misma

QUE DICE
 Tengo que esperar a ser atendida y no puedo reservar turnos que sean respetados
 No sé si están disponibles los proveedores para atenderme en el momento que quiero efectuar la compra
 Pierdo tiempo buscando promociones en internet
 Escucho recomendaciones

GAIN CREATORS
 Encontrar el servicio que buscas y reservarlo para usarlo en el momento de forma simple y rápida
 Info relevante de disponibilidad de la categoría para el consumidor
 Ahorro de dinero
 Solución en el acto

GAIN
 Rápido
 Seguro
 Poco margen de error
 Fácil acceso
 Navegabilidad amigable
 Ahorro de tiempo y dinero
 Salgo de un aprieto

SERVICIO
 App para contratar servicios (moda, entretenimiento, restaurantes, hoteles, veterinarias, peluquerías) para usar en el acto y con descuento
 Variedad de categorías
 Ahorro de tiempo y dinero
 Salir del aprieto
 Expandir horizontes



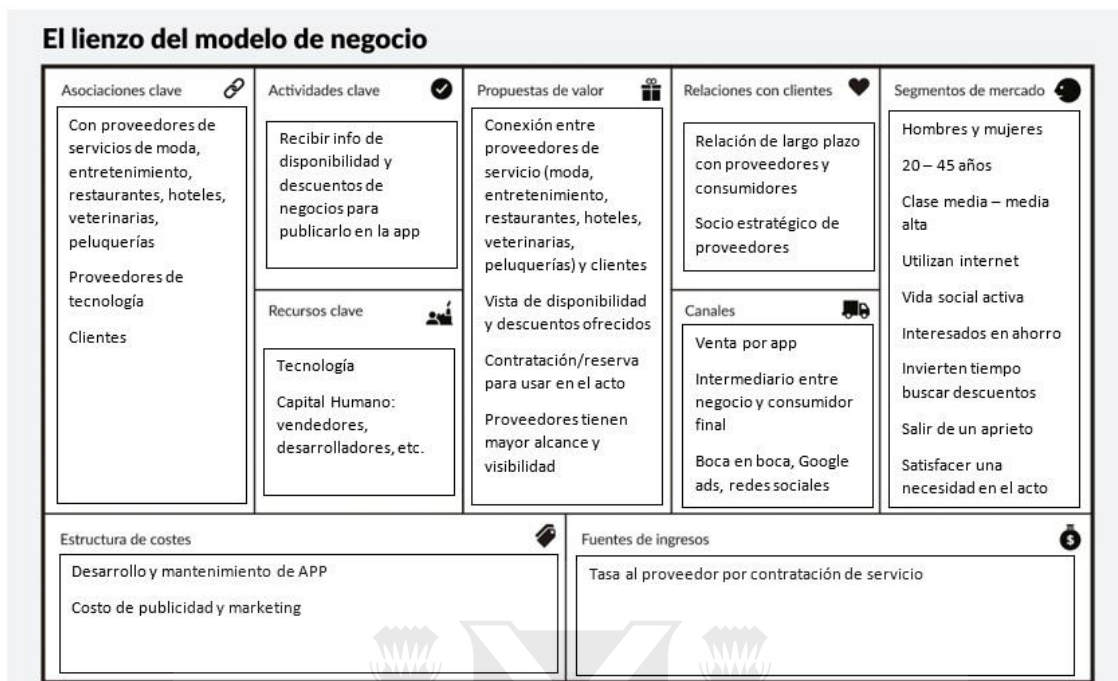
PAIN RELIEVERS
 Info de disponibilidad y descuento en un solo lugar

CUSTOMER JOBS
 Buscar info sobre descuentos y reservas en distintos sitios y redes

DOLORES
 Pérdida de tiempo buscando promociones
 No conoce la disponibilidad del negocio en el momento
 Tiempo de espera
 No reserva
 No solución rápida

Fuente de elaboración propia

Modelo de negocio



Fuente de elaboración propia

Palabras clave para campaña de Search:

Palabras claves

mejor descuento

que es un descuento instantáneo

los mejores descuentos instantáneos

como comprar un descuento instantáneo

shophood descuentos

como tener un descuento instantáneo

porcentaje de descuento

buscador de descuentos

que descuento es mejor

super ofertas

gangas

aprovechá y ahorrá

descuentos únicos

descuentos para peluquería, indumentaria, shopping, restaurantes, veterinarias y entretenimiento

Ejemplos de anuncios en google:

Desktop Version

Descuentos instantáneos | Shophood
 [Ad] www.shophood.com
 Shophood ofrece descuentos instantáneos en entretenimientos, indumentaria, gastronomía y +.

Mobile Version

Descuentos instantáneos | Shophood
 [Ad] www.shophood.com
 Shophood ofrece descuentos instantáneos en entretenimientos, indumentaria, gastronomía y +.

Desktop Version

Google

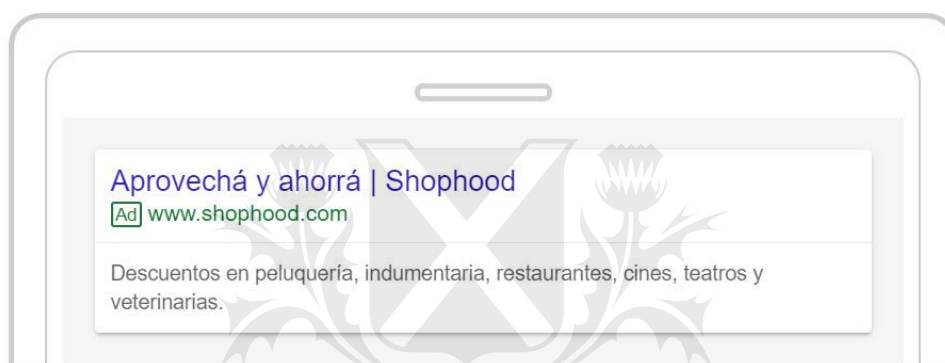


Aprovechá y ahorrá | Shophood

Ad www.shophood.com

Descuentos en peluquería, indumentaria, restaurantes, cines, teatros y veterinarias.

Mobile Version



Desktop Version

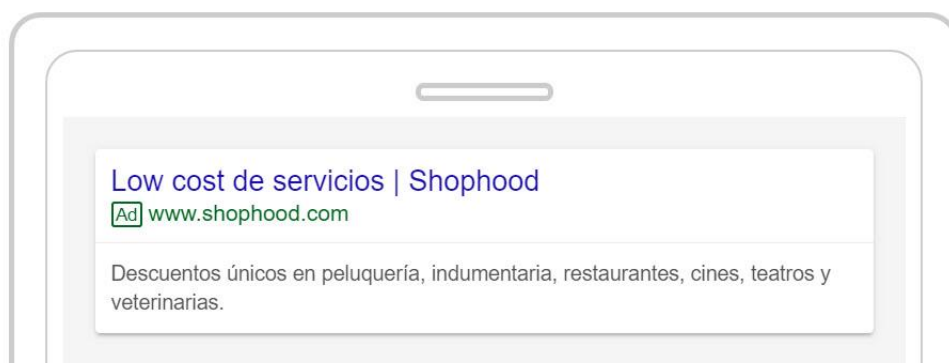
Google



Low cost de servicios | Shophood

Ad www.shophood.com

Descuentos únicos en peluquería, indumentaria, restaurantes, cines, teatros y veterinarias.

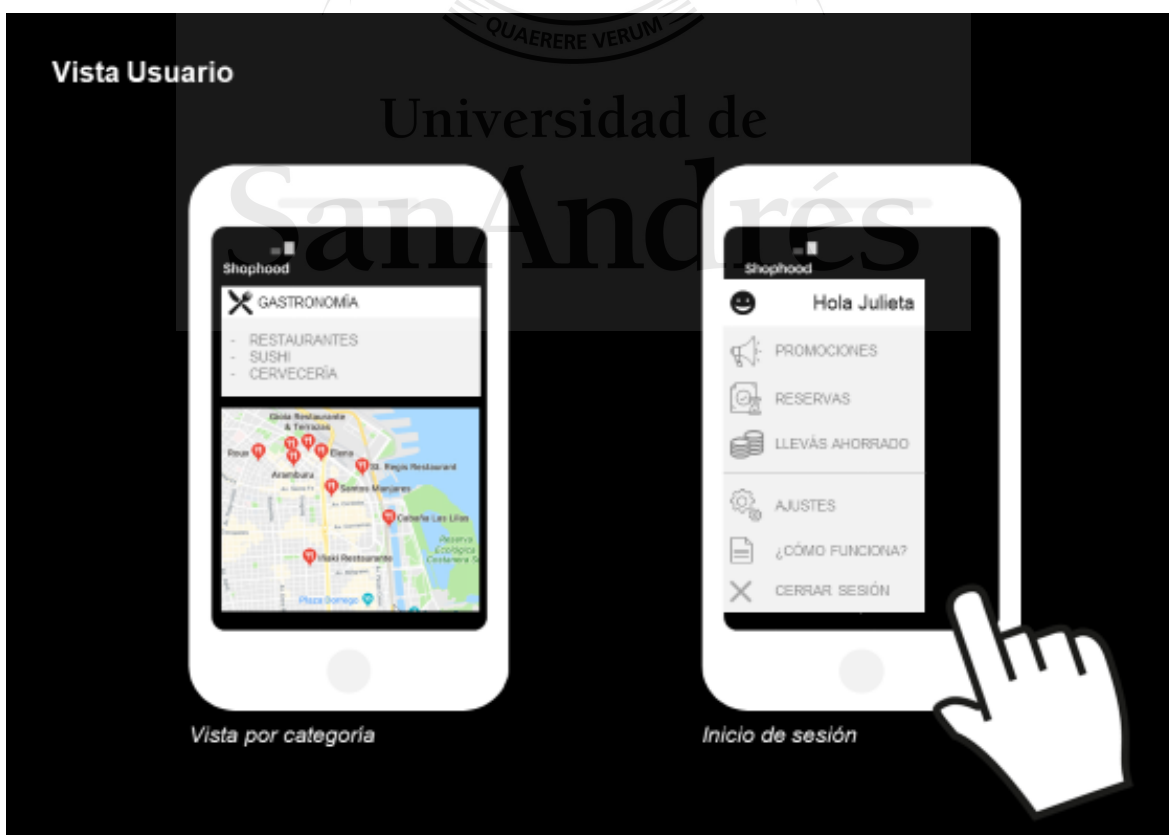
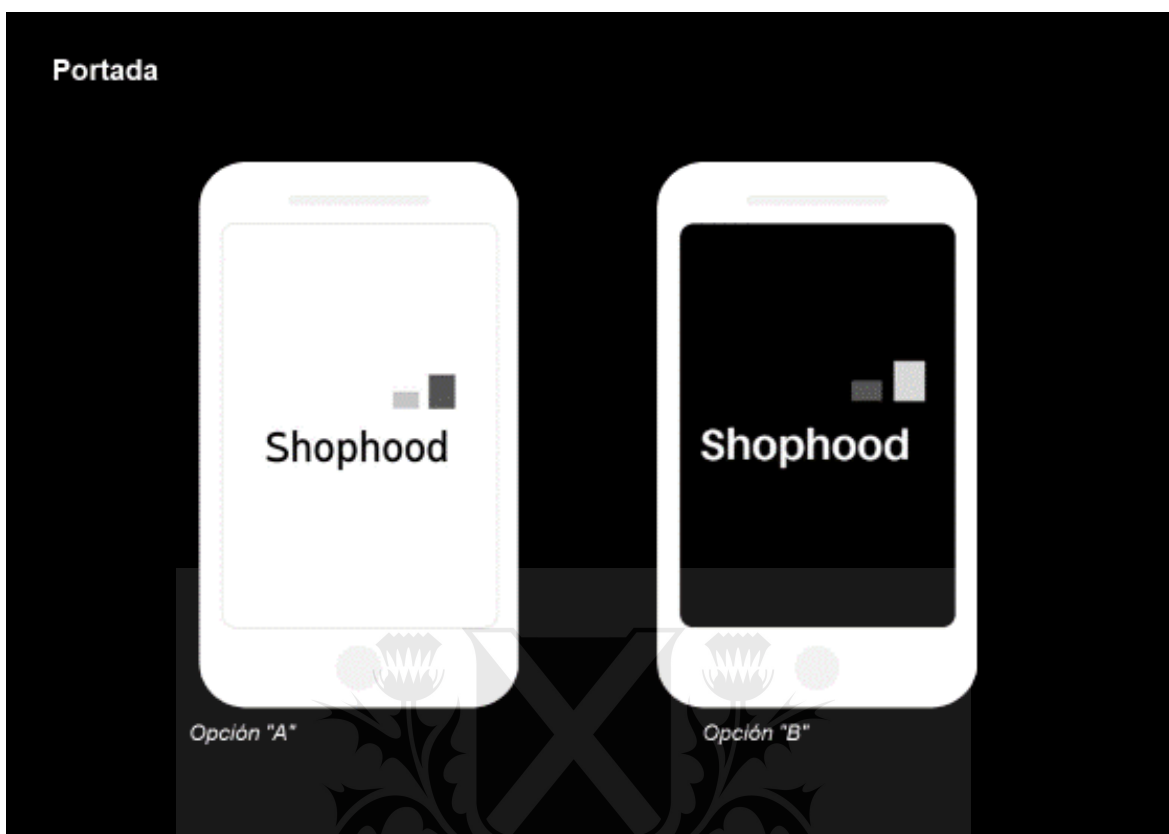


Fuente de elaboración propia



Universidad de
San Andrés

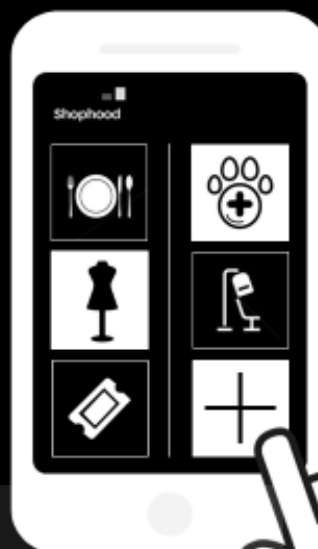
Customer journey



Vista Usuario



Búsqueda por geocalización

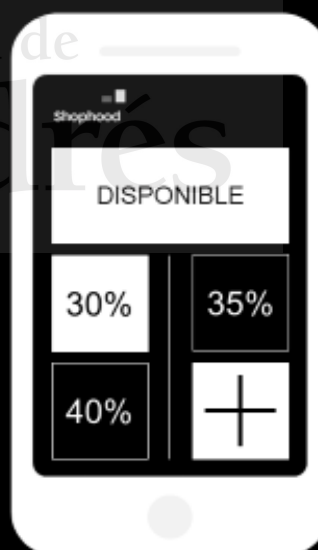


Búsqueda por categoría

Vista Proveedor



Inicio de sesión



Pantalla disponibilidad y descuentos

Fuente de elaboración propia

Vista del Sitio Web desde desktop



LA ÚNICA APP QUE NECESITAS

Descargá Shophood y empezá a gozar de los beneficios! Es la primera app para reservar servicios y utilizarlos en el momento con un super descuento.



DISEÑO SOBRESALIENTE

Contrará los servicios en tres simples pasos:

1. Con geolocalización podemos mostrarte cuáles son los comercios más cercanos con personal disponible para atenderte inmediatamente y con descuento.
2. Seleccioná el proveedor de la categoría que necesites.
3. Reservá tu turno y listo! El profesional te estará esperando para atenderte.



CATEGORÍAS

- GASTRONOMÍA
- ENTRETENIMIENTO (Cine y Teatro)
- INDUMENTARIA
- DELIQUERÍAS
- VETERINARIAS



FÁCIL Y RÁPIDO

Funcionamos como una guía de proveedores de las categorías que más te gustan! Accedé a Shophood y viví la experiencia.



CONTACTANOS:

Av. Corrientes 678,
Capital Federal,
info@shophood.com.ar

T: 54 11 5 976 65 09

© 2023 por App Móvil.
Código QR: W.com

Nombre *

Email *

Asunto

Mensaje

Enviar



Universidad de
San Andrés

Fuente de elaboración propia

Vista del Sitio Web desde el Teléfono Móvil

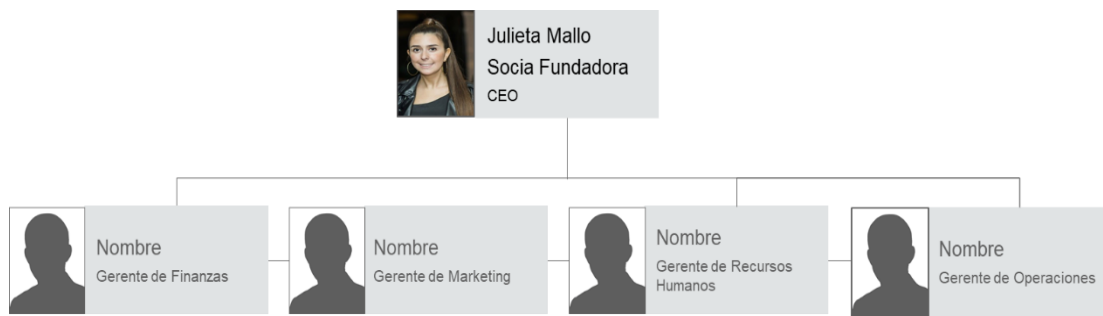




Fuente de elaboración propia

Universidad de
San Andrés

Organigrama



Fuente de elaboración propia



Cálculo de tasa de descuento

La tasa de descuento fue calculada en base a las "betas unlevered" de Damodaran teniendo en cuenta las siguientes industrias: apparel, entertainment, recreation, restaurant/dinning and shoe. Como resultado de un promedio de las mismas la Bu utilizada fue de 0,88.

Además, se tomaron como referencia la tasa libre de riesgo del bono del tesoro de Estados Unidos a 10 años (RF = 1,53%) y una prima de riesgo de mercado (PRM = 5%).

Como el proyecto va a ser lanzado en la Argentina, se toma también el riesgo país del EMBI+ (21,64%) dando como resultado un Ku ARG de 27,58%.

| Industry Name | Number of firms | Beta | D/E Ratio | Effective Tax rate | Unlevered beta | Cash/Firm value | Unlevered beta corrected for cash | HiLo Risk | Standard deviation of equity | Standard deviation in operating income (last 10 years) |
|-------------------|-----------------|------|-----------|--------------------|----------------|-----------------|-----------------------------------|-----------|------------------------------|--|
| Apparel | 898 | 0,82 | 34,26% | 15,04% | 0,65 | 9,71% | 0,72 | 0,3719 | 36,81% | 26,90% |
| Entertainment | 286 | 1,43 | 17,46% | 10,69% | 1,27 | 9,70% | 1,40 | 0,4303 | 43,32% | 51,12% |
| Recreation | 133 | 0,98 | 54,99% | 14,08% | 0,70 | 14,85% | 0,82 | 0,3795 | 34,85% | 43,81% |
| Restaurant/Dining | 126 | 1,10 | 21,84% | 14,81% | 0,94 | 6,84% | 1,01 | 0,3441 | 37,99% | 41,23% |
| Shoe | 60 | 0,98 | 22,64% | 18,92% | 0,84 | 7,80% | 0,91 | 0,3521 | 36,41% | 14,43% |

RF (bono EEUU 10Y)

Beta unlevered

PRM

Ku

EMBI+

Ku ARG

1,53%

0,88119213

5,00%

5,94%

2164

27,58%

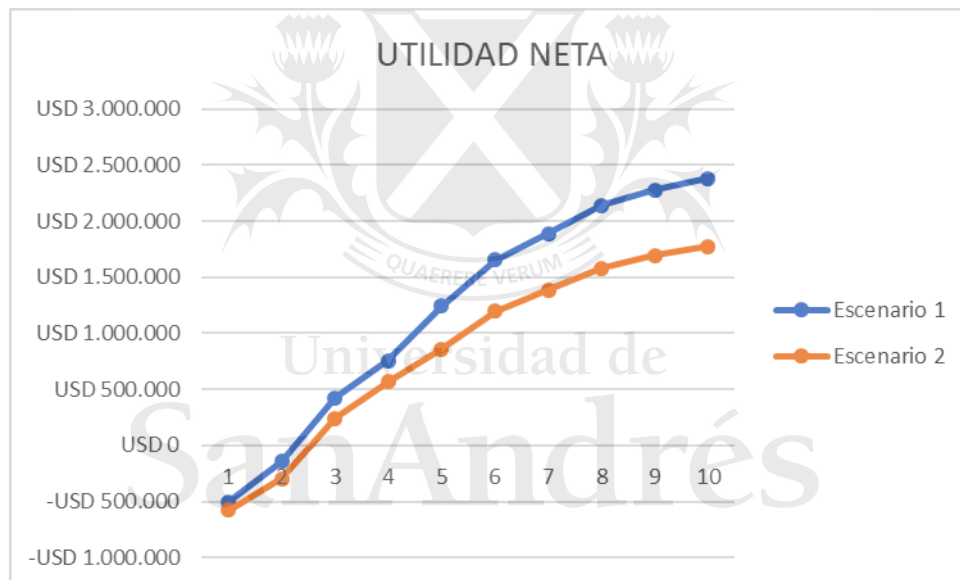
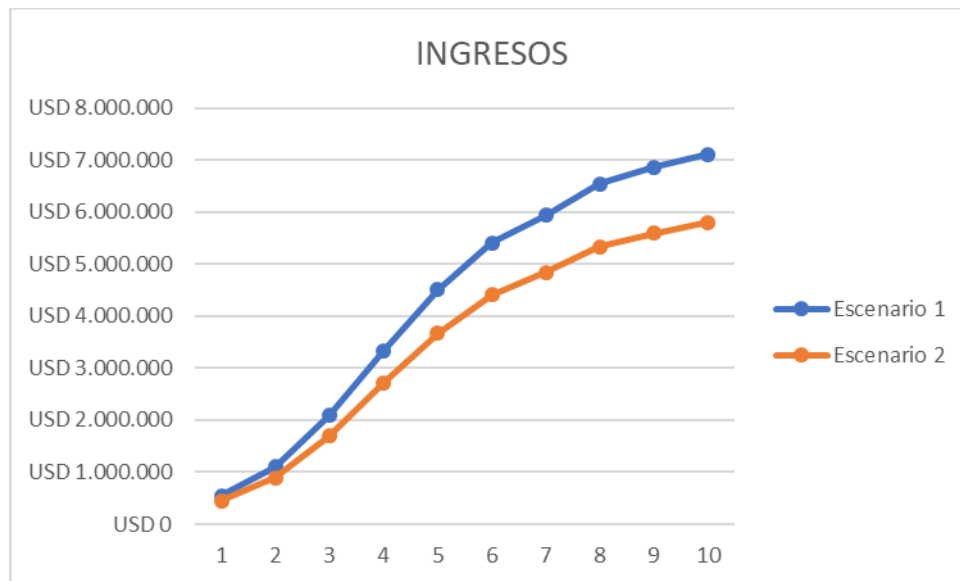
Beta Prom. 0,88119213

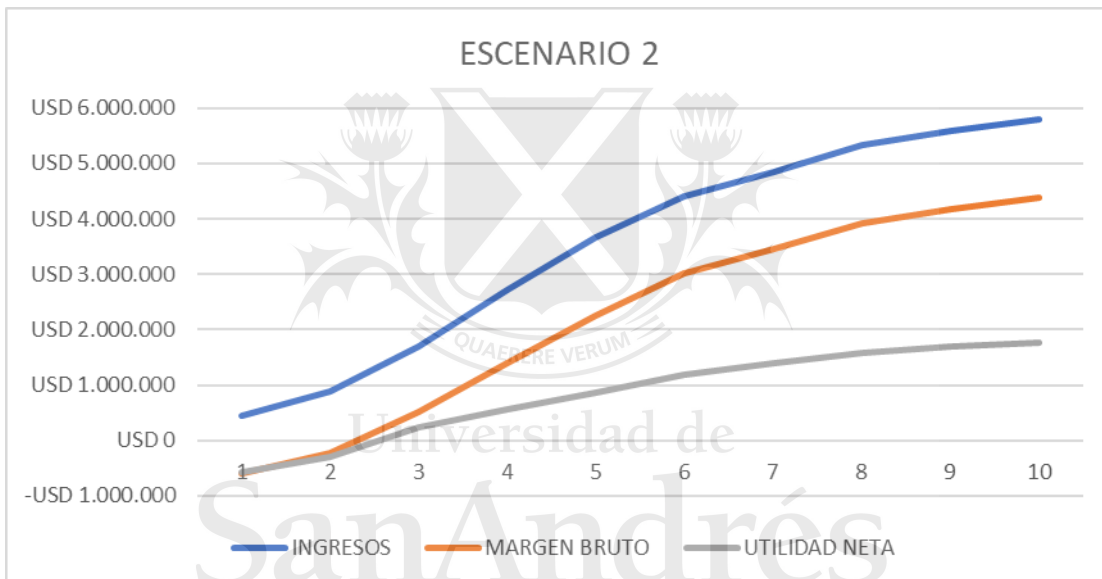
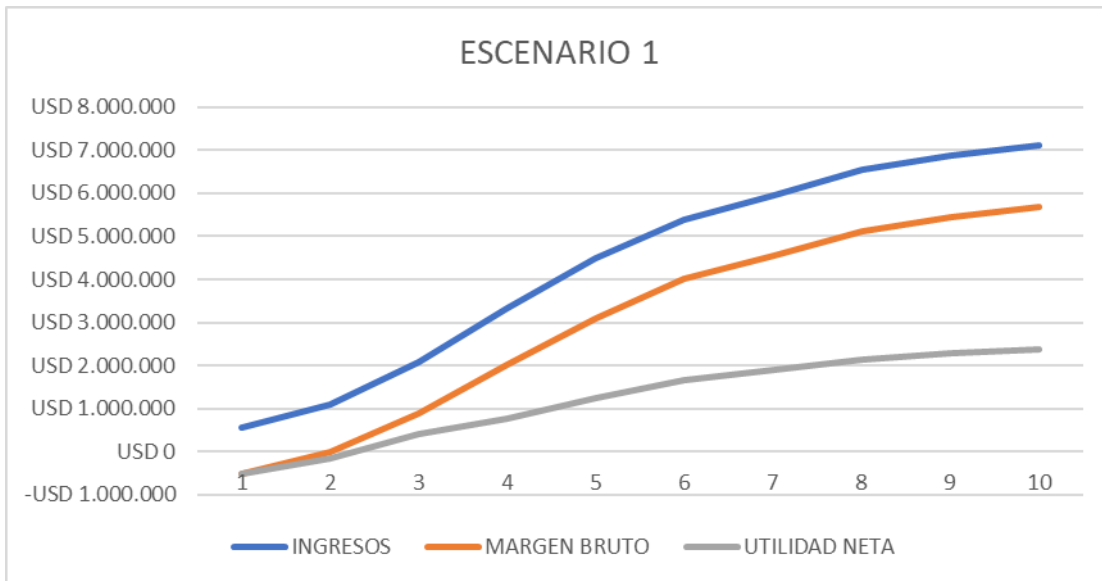
21,64%

Fuente de elaboración propia

Universidad de
San Andrés

Conclusiones del cash flow





Fuente de elaboración propia

Posibles logos de Shophood



Fuente de elaboración propia

Correcciones Auditoría

Flujo de fondos en dólares a 10 años

| Cash Flow Reestructurado a 10 años en USD | | | | | | | | | | |
|---|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| AÑOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| INGRESOS | | | | | | | | | | |
| Ventas de App | 238.140 | 476.280 | 1.139.544 | 1.823.270 | 2.461.415 | 4.401.589 | 4.841.748 | 5.325.923 | 5.592.219 | 5.794.163 |
| SUBTOTAL INGRESOS | 238.140 | 476.280 | 1.139.544 | 1.823.270 | 2.461.415 | 4.401.589 | 4.841.748 | 5.325.923 | 5.592.219 | 5.794.163 |
| COSTOS | | | | | | | | | | |
| Desarrollo app | 50.000 | | | | | | | | | |
| Gastos de Marketing y Publicidad | 72.000 | 75.600 | 79.380 | 83.349 | 87.516 | 78.765 | 70.888 | 63.799 | 57.420 | 51.678 |
| Gasto Co-Working | 12.000 | 13.200 | 14.520 | 15.972 | 17.569 | 19.326 | 21.259 | 23.385 | 25.723 | 28.295 |
| Sueldo Comerciales + Posventa | 67.200 | 84.000 | 100.800 | 117.600 | 134.400 | 151.200 | 168.000 | 184.800 | 201.600 | 218.400 |
| Sueldo Equipo del Desarrollador App | 48.000 | 96.000 | 144.000 | 192.000 | 240.000 | 288.000 | 336.000 | 384.000 | 432.000 | 480.000 |
| Mantenimiento App | 6.000 | 6.600 | 7.260 | 7.986 | 8.785 | 9.663 | 10.629 | 11.692 | 12.862 | 14.148 |
| Sueldo PMOs | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 |
| Sueldo Socio | 48.000 | 48.000 | 48.000 | 55.000 | 55.000 | 55.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 |
| Sueldo Contador | 12.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 |
| Sueldo Abogado | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 | 24.000 |
| SUBTOTAL COSTOS | 357.200 | 389.400 | 459.960 | 579.907 | 651.270 | 709.954 | 784.776 | 875.676 | 937.604 | 1.000.521 |
| MARGEN BRUTO | | | | | | | | | | |
| MARGEN BRUTO | -119.060 | 86.880 | 679.584 | 1.243.363 | 1.810.145 | 3.691.635 | 4.056.972 | 4.450.247 | 4.654.615 | 4.793.642 |
| MARGEN BRUTO % | -50% | 18% | 60% | 68% | 74% | 84% | 84% | 84% | 83% | 83% |
| IMPUESTOS | | | | | | | | | | |
| -- Impuesto a las Ganancias | -35.718 | -9.654 | 194.221 | 373.009 | 543.043 | 1.107.491 | 1.217.092 | 1.335.074 | 1.396.384 | 1.438.093 |
| -- Impuesto a las Ganancias a pagar | 0 | 0 | 148.849 | 373.009 | 543.043 | 1.107.491 | 1.217.092 | 1.335.074 | 1.396.384 | 1.438.093 |
| -- IVA Débito | 50.009 | 100.019 | 239.304 | 382.887 | 516.897 | 924.334 | 1.016.767 | 1.118.444 | 1.174.366 | 1.216.774 |
| -- IVA Crédito | 29.400 | 20.034 | 21.244 | 22.534 | 23.913 | 22.628 | 21.583 | 20.764 | 20.161 | 19.765 |
| -- Posicion IVA | 20.609 | 79.985 | 218.061 | 360.352 | 492.984 | 901.705 | 995.184 | 1.097.680 | 1.154.205 | 1.197.009 |
| -- Ingresos Brutos | 7.144 | 14.288 | 34.186 | 54.698 | 73.842 | 132.048 | 145.252 | 159.778 | 167.767 | 173.825 |
| UTILIDAD NETA | | | | | | | | | | |
| UTILIDAD NETA | -146.814 | -7.393 | 278.488 | 455.304 | 700.274 | 1.550.392 | 1.699.444 | 1.857.715 | 1.936.259 | 1.984.716 |
| UTILIDAD NETA % | -62% | -2% | 24% | 25% | 28% | 35% | 35% | 35% | 35% | 34% |
| TASA DESCUENTO | | | | | | | | | | |
| TASA DESCUENTO | 20,00% | | | | | | | | | |
| VAN | | | | | | | | | | |
| VAN | 2.656.034 | | | | | | | | | |
| TIR | | | | | | | | | | |
| TIR | 134% | | | | | | | | | |

Fuente de elaboración propia

Presupuesto en Marketing y Publicidad

| | |
|---|---------------|
| Presupuesto Anual | USD 71.155,00 |
| | AÑO 1 |
| PNT Televisión Abierta | - |
| | |
| Marketing Directo | USD 42.300,00 |
| Diseño y maquetación de la pieza | |
| Redactor, corrector de contenido y analista de reporting | |
| CRM de envío de emails | |
| | |
| Redes Sociales | USD 12.700,00 |
| Community manager (redactor, moderador y analista de reporting) | |
| Diseñador | |
| | |
| Medios Digitales (Search, Display) | USD 16.155,00 |
| Diseñador, maquetador, programador - landing y banners | |
| Implementador de campaña search y display, reporting | |
| | |
| Vía Publica | - |
| CPM/Chupetes | |
| | |
| Total Campaña Anual | USD 71.155,00 |

Fuente de elaboración propia

En base a las correcciones realizadas por la auditoría externa se elaboró un nuevo flujo de fondos haciendo una estimación para el caso en el que los consumidores se comportan de diversas maneras a lo largo de la vida de la app. Este corresponde al escenario II planteado en el trabajo final donde se estimó que el 50% de los usuarios utilizarían la aplicación una única vez mientras que el restante 50% se repartió en cinco grupos de 10% de los usuarios cada uno. El primer grupo utilizaría la aplicación 1 vez cada 3 meses, el segundo 1 vez cada 2 meses, el tercero 1 vez por mes, el cuarto 2 veces por mes y el quinto 4 veces por mes.

Se redujo la inversión en Marketing y Publicidad eliminando las campañas en Vía Pública y Televisión Abierta. De esta forma, y bajo esta nueva estrategia, se realizarán solo campañas digitales en redes sociales y Google Ads. Según un presupuesto solicitado para realizar publicidad en Google, se estima que cada \$350.000 mensuales se obtendrán 10.000 descargas de la app. Es por esta razón, que se ajustaron los números de acuerdo con dicha información.

Además, se realizó una estrategia con el objetivo de resignar parte de la rentabilidad de Shophood en sus primeros años para atraer más comercios y así

poder otorgar mayores descuentos a los clientes y mayores beneficios a sus proveedores. Para esto se determinó que los dos primeros años el fee sería del 8%, los 3 años posteriores ascendería al 10% y a partir del año 6 se cobraría el 15% planteado en el trabajo original (recordar que el ticket promedio calculado es de USD 10,15).

Por otro lado, para ajustar la estructura organizacional, se decidió empezar el negocio con solo 4 comerciales y a medida que pase cada año se incorporará un comercial más, llegando al año 10 a un total de 13 personas en el área. Estas se encargarán de tareas de atracción, retención y posventa de los comercios.

Tomando en cuenta estos cambios, el porcentaje destinado al desarrollo de la aplicación asciende a un 15% de la inversión inicial necesaria.

En el flujo de fondos a 10 años, momento en el cual se pretende alcanzar el total de la población estimada de acuerdo con la segmentación realizada, se observa que en el segundo año Shophood logrará una utilidad neta positiva.

El impuesto a las ganancias a pagar se hace efectivo a partir del tercer año, ya que se recupera el 30% de quebrantos de los dos primeros años.

El proyecto no requerirá deuda financiera ni CAPEX.

Con las estimaciones de ventas y utilizando una tasa de descuento del 20% se calculó el VAN que dio como resultado USD 2.656.034 y la TIR del 134%. Es decir que la empresa vale 2,6 millones de dólares y la inversión inicial es de USD 357.200.