



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios – MBA

Trabajo Final de Graduación

Modelo de Negocios

LA APP AZUL

Autor: Nahuel Pablo Azzariti

DNI: 35.367.728

Mentor: Pablo Fernando Veltri

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, diciembre 2020



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Empresas Negocios

Modelo de Negocios

LA APP AZUL

Autor

Nahuel Pablo Azzariti

35.367.728

Mentor

Pablo Fernando Veltri

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, diciembre 2020

Resumen

Los problemas económicos surgidos en la macroeconomía mundial afectan a todas las sociedades del mundo, especialmente en los países en vías de desarrollo, pero los países del denominado primer mundo tampoco son esquivos a ésta situación. Los problemas económicos afectan tanto a las familias como a las empresas que buscan cada vez más incansablemente distintas formas de aplacar los efectos de dichas adversidades.

A partir de investigaciones sobre necesidades y un mercado potencial hemos elaborado un plan de negocios que consiste en la creación de una aplicación de administración descuentos en supermercados para smartphones como herramienta de mejora de la economía familiar y de las empresas bajo el nombre de “La App Azul”

Actualmente existen distintos tipos descuentos para las compras en las grandes cadenas de supermercados en Argentina los cuales ayudan a abaratar los costos para los individuos, pero la dispersión y su superposición hacen que no siempre puedan ser utilizados de la mejor manera ya sea por desconocimiento o por lo complejo que puede resultar el análisis de cuál es el mejor a la hora de realizar cada compra.

La App Azul permite al usuario el cálculo del monto final más eficiente en la compra en un supermercado ayudando a la economía familiar y a su vez, mirando las necesidades de las cadenas de supermercados, aumenta los canales de promoción para los establecimientos y marcas de consumo de forma de poder mejorar los rendimientos de los mismos.

Si bien es un proyecto que requiere una importante inversión inicial para la creación y desarrollo de la aplicación, la solución es superadora a las alternativas existentes lo que representará una ventaja competitiva y se reflejará en la rentabilidad del plan de negocios desarrollado en las siguientes páginas.

INDICE

Agradecimientos	3
Introducción	4
Plan de Negocios	5
I - Clientes	5
II) Propuesta de Valor	11
III- Product Market Fit	12
IV- El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria.	13
V - Modelo de Negocios	26
VI – Go to Market	37
VIII – Recursos, Procesos y Plan Operativo del Negocio.	40
VIII – Implementación del negocio	42
IX – El equipo emprendedor, estructura directiva.	44
X – Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión	46
XI – Condiciones para la Viabilidad del negocio.	51
CONCLUSIONES	53
ANEXOS	54

Agradecimientos

A Lulú, quien ha estado a mi lado desde el primer paso de ésta maestría.

A Carlos y Analía, quienes lucharon siempre por mi educación y les debo todo.

A Marina por sus siempre útiles consejos.

A Giulia y Bianca por ser una fuente de energía inagotable.

A mis compañeros de MBA con quien hemos compartido este trayecto y seguiremos compartiendo mucho más.



Universidad de
San Andrés

Introducción

Este proyecto es un aporte diferencial a las distintas propuestas de negocios que se han elaborado en el país para el abordaje de una situación tan compleja como es el gasto para el acceso a los alimentos y la promoción de los mismos, que incorpora los conceptos más novedosos para el desarrollo de proyectos de emprendedorismo y gerenciamiento (anexo I).

La necesidad del proyecto surge como consecuencia no solo del incremento de metodologías de descuentos en los supermercados sino también al cambio de paradigma en la industria publicitaria y la necesidad de los establecimientos de compra para generar nuevas formas de promoción para los productos propios y de terceros.

Este es un fenómeno global y no solamente es una situación que se presente en Argentina por lo que el presente trabajo tiene una proyección muy importante hacia el exterior tomando siempre en consideración las distintas cualidades de los mercados a abordar a futuro.



Universidad de
San Andrés

Plan de Negocios

El punto de partida para la realización de este plan de negocios fue la elaboración de un Business Canvas Model el cual, como se puede observar, representa gráficamente todos los pilares necesarios que todo desarrollo debe tener y que serán analizados a lo largo de este proyecto.



I - Clientes

Desde el retorno a la democracia, Argentina ha sufrido incansables crisis económicas como la hiperinflación de Alfonsín, la crisis del 2001, en el final del gobierno de Cristina Kirchner en 2015 y la recesión económica del gobierno de Mauricio Macri y de Alberto Fernández.

Esto produjo la creación de innumerables instrumentos de pagos y la constante creación de innovadoras formas de generar descuentos para aumentar ventas, atraer clientes y una búsqueda implacable por parte de los consumidores de los mejores precios o descuentos para poder llegar a fin de mes.

En los últimos años la tecnología ha ayudado a la creación de diversas formas de pago como ser tarjetas de crédito contactless, débito, pagos a través del celular en sus distintas variantes con códigos QR que ofrecen descuentos especiales por alianzas con los distintos súper e hipermercados. En Argentina están habilitadas 78 entidades financieras ¹ y 118 entidades no financieras que pueden emitir tarjetas de crédito o compra²

Además, han surgido distintos modelos de negocios para la fidelización de clientes como ser las tarjetas de pertenencia de los distintos establecimientos de compras (Coto, Día, Cencosud, Carrefour, etc.) tarjetas de descuentos de medios de comunicación (Club la Nación, Clarín 365), de empresas de telefonía (Club Personal), entre otros.

Los usuarios directos están abrumados por la cantidad de posibilidades de descuentos que el mercado ofrece muchas veces de manera superpuesta y con limitaciones, lo que les consume mucho tiempo poder determinar cuál es la mejor metodología a utilizar para poder lograr el mayor provecho en cada compra.

Los presupuestos son limitados, así como el tiempo es por eso que la gente muchas veces termina pagando de más por no tener el tiempo para poder realizar los cálculos necesarios para lograr la compra más eficiente.

El desconocimiento de la posibilidad de acceso a ciertos descuentos, el tener que revisar previamente los medios masivos de comunicación para poder saber cuáles son los productos con descuentos específicos el día en cuestión, la necesidad de una mejor administración presupuestaria, el tiempo necesario para la realización de las compras son algunos de los pain-points que experimentan los usuarios finales que concurren a los supermercados como podemos vislumbrar con más detalle en el mapa de empatía del Anexo II.

El consumidor está cada vez más atareado y las nuevas costumbres modernas han generado por un lado un gran cansancio mental por todas las

¹ Según Banco Central de la República Argentina
http://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Sistema_financiero_nomina_de_entidades.asp?bco=AAA00&tipo=1

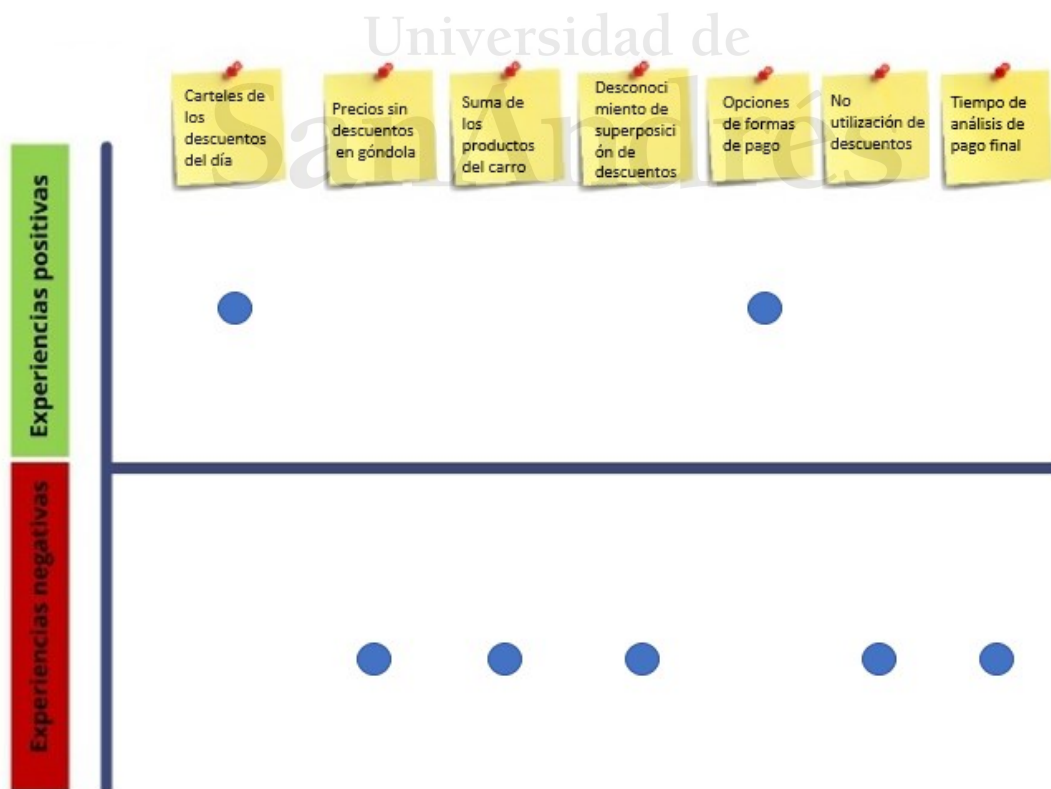
² Datos del Banco Central de la República Argentina
https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Emisoras_tarjetas_credito_compra.asp

obligaciones diarias, así como un gran consumo de energía para poder mantener la economía del hogar estable. Por otro lado, la medicina moderna ha evolucionado y se han detectado enfermedades como la celiaquía o la intolerancia a la lactosa que pueden llegar a ser muy dolorosas e incómodas para las personas que las sufren por lo que éstas se han vuelto muy meticulosas a la hora de la compra de sus alimentos. Se dan más detalles con el desarrollo del arquetipo de persona en anexo III.

Debemos destacar que de nuestro estudio más del 70% de los usuarios van por lo menos 2 veces al supermercado de manera mensual por lo que el tiempo invertido y el desgaste puede llegar a ser muy importante especialmente en familias numerosas.

En base a lo anteriormente descrito los usuarios estarían dispuestos a utilizar una aplicación que les brinde una solución adecuada a sus necesidades y costumbres tecnológicas. (ver en anexo IV el resultado de las encuestas a usuarios).

El Customer Journey que el usuario experimenta al momento de comprar nos otorga otro panorama simple de cuáles son las situaciones a mejorar.



A

Por otro lado, las grandes cadena de supermercados han tenido tradicionalmente un negocio basado en la alta rotación de productos con un bajo margen de ganancia por unidad vendiendo productos de terceros con los cuales tienen grandes acuerdos no solo de disposición en los centros de compra sino también de inversiones publicitarias conjuntas en medios de comunicación masivos.

Como resultado de las crisis económicas argentinas, los supermercados han empezado a virar a un negocio mixto en donde emprendieron el camino de lanzar al mercado productos de marca propia que poseen un valor de mercado normalmente más bajo que los de terceros, pero todavía no han podido posicionarlos marcariamente ni lograr el reconocimiento en el público en general. Dichos productos se promocionan de manera escasa en los medios masivos de comunicación y de manera muy gradual en tanto todavía no tienen un atractivo suficiente para la población más allá del precio.

Los supermercados invierten millones de dólares anuales para la promoción de productos en medios masivos de comunicación, vía pública e en internet para poder aumentar sus ventas.

Las grandes marcas de supermercados han luchado por la imposición de imagen y la recordación de la población, así como por mostrar los distintos descuentos que se modifican semanalmente es por eso que tanto las cadenas de supermercados, como sus agencias de medios y en conjunto con los medios de comunicación cambian de manera constante las ofertas en una pelea con los creativos para mantener el branding y no perder recordación con un necesario impacto visual en un terreno donde es muy difícil medir el impacto directo y el cambio de las creatividades se torna muy complejo dado que las decisiones de cuál será la oferta “del fin de semana” normalmente se realiza a último momento del último día hábil generando roces constantes con los ejecutivos de cuentas de cada una de las partes involucradas en el proceso.

Como se describe en los párrafos anteriores las grandes cadenas de supermercados trabajan en una delgada línea divisoria entre la promoción de los productos de terceros que ya están instalados en el mercado y que tienen un atractivo mayor a nivel visual y recordatorio para la población pero que les

otorgan un menor margen por unidad y los productos propios que no tienen tanta recordación ni prestigio social pero que les deja un mayor margen de ganancia al establecimiento. (ver en anexo VI ejemplos de publicaciones de supermercados en diarios de circulación nacional)

Las promociones en los medios masivos de comunicación se centran en los productos más conocidos por el público en general y no tanto en las nuevas marcas propias de los supermercados, en cambio sí lo hace la folletería que se entrega en la entrada de los establecimientos o la publicidad in situ dentro de los salones apuntando a un precio más barato pero, su impacto no es tan grande y además genera costos de impresión y logística que cada vez son más altos y tienen una difícil medición en cuanto al ROI.

La tendencia mundial de éstos últimos años es el viraje de la inversión publicitaria tradicional, especialmente en televisión y gráfica, a la publicidad online³. Si bien en Argentina todavía el mayor share de inversión publicitaria lo tiene la televisión con un 39%, este porcentaje viene en caída de un 2% anual y la inversión online posee un 27% de share con un aumento interanual del 2%⁴. Esto se da en un marco de saturación del mercado televisivo y una expansión exponencial del acceso a internet⁵.

Las cadenas de supermercados siguen la tendencia del cambio publicitario de lo “tradicional” a lo digital, aumentando su inversión en formatos de alto impacto en los sitios webs de los medios de comunicación, google ads, redes sociales, influencers, etc. pero, si bien están mejorando las mediciones de su CPM (costo por mil impresiones) , CPA (costo por adquisición) , CPC (costo por click) todavía están apuntando a un público general en una competencia entre sí dentro de la industria por presentar siempre el precio más bajo para su audiencia lo que genera una batalla de presupuestos y una necesidad de innovación muy importante a la hora de buscar nuevos espacios de promoción que a su vez sean medibles.

³ <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/medios-y-entretenimiento-en-argentina.pdf>

⁴ <https://www.agenciasdemedios.com.ar/inversiones-publicitarias/>

⁵ En 2019 el acceso a internet en Argentina era del 82.9% Fuente: Indec Informes Técnicos / vol. 4 n° 83 Ciencia y tecnología 2019

Sumado todo lo anteriormente mencionado y tomando en cuenta las distintas entrevistas que se realizaron los supermercadistas podemos validar que estos poseen en general los mismos pain-points (anexos II, III y VI). Al haber tantas cadenas de establecimientos de compras y cada uno tener una aplicación propia distinta, los supermercados han observado que la gente ha dejado de descargar y utilizar sus aplicaciones y, la razón más importante en base a su relevamiento, es que los usuarios no quieren tener 5 o más aplicaciones del mismo rubro en el teléfono para usarla 1 vez al mes o menos en tanto las compras generalmente no se realizan en el mismo lugar de manera sistemática sino que los usuarios rotan los establecimientos donde compran. Los costos de promoción en medios masivos de comunicación son muy elevados y no siempre los rendimientos son los esperados. Las soluciones de promoción grafica in situ es muy difícil de medir por lo que, salvo que se ocupen grandes lugares en góndola con un mismo producto (lo cual está regulado por la ley de góndolas), es muy complejo lograr la promoción de las marcas propias. Necesitan mejorar la promoción de marcas propias.

Es aquí donde existe una oportunidad de mejora que logre simplificar la experiencia de compra de la población argentina y ayude a mejorar la rentabilidad de los supermercados.

Universidad de
San Andrés

II) Propuesta de Valor

Basado en lo anteriormente descrito, la propuesta de valor consiste en la creación de “La App Azul”, una aplicación para smartphones que facilita la experiencia de compra al consumidor final al brindarle una herramienta de compra muy simple para generar el mayor ahorro al momento de la realización de la misma, eliminando la necesidad de consumir tiempo realizando los cálculos producto por producto o al momento del pago final. Le brinda información adicional sobre los distintos productos que está comprando y le da el conocimiento sobre promociones o descuentos que puede aprovechar en el momento exacto además de ayudarlo a administrar adecuadamente el presupuesto que posee y hacer un exhaustivo control de que está comprando.

Por otro lado, La App Azul rompe con la tendencia de la competencia entre las cadenas y se sitúa en un océano azul⁶ buscando la promoción de los distintos productos sea de terceros o de la marca del mismo establecimiento al momento de la compra dentro del mismo supermercado sin comparar precios entre establecimientos evitando la superposición de publicidad, aumentando la llegada de manera directa, apuntando al público target de la manera más específica justo al momento de la compra cuando tendrá un mayor efecto de convencimiento.

Esto apunta a generar de manera más eficiente la presentación de las promociones, mejorar las ventas, la rotación y generar datos para el mejor conocimiento de los consumidores dentro de un supermercado por región, barrio, e incluso por la época de la compra lo que le permitirá al establecimiento poder perfeccionar aún más la promoción de sus productos.

⁶ Blue ocean strategy how to create uncontested market space and make the competition irrelevant / W. Chan Kim, Renée Mauborgne.

III- Product Market Fit

Por todo lo mencionado anteriormente, los usuarios no poseen una solución que los ayude a la hora de la compra y permita que éstos perfeccionen el gasto económico y de tiempo a la hora de realizar sus compras por lo que encontramos una gran proporción de usuarios potenciales con una necesidad sin resolver. Por otro lado, las soluciones que actualmente el mercado le presenta a los supermercadistas para la promoción de productos y descuentos posee grandes falencias por lo que de aparecer un sustituto adecuado las grandes cadenas verían con muy buenos ojos la adopción del mismo.

Es por esto que La App Azul como servicio, y dentro de la propuesta de valor podría suponer una mejora sustancial a las alternativas que el mercado le presenta tanto a usuarios como a los supermercadistas al brindar una mejora en la experiencia de la compra para el usuario final con un menor tiempo consumido para la misma que a su vez repercute en las operaciones de los supermercados al generar una aceleración de la rotación; que es su modelo de negocios core hoy en día. También provoca un menor gasto para el usuario final con un mejor aprovechamiento de recursos, lo que le permite mejorar su calidad de vida y el engagement con la marca en donde ha tenido una buena experiencia de compra. A su vez le proporciona al supermercado una llegada directa a un customer en el momento justo para influenciar su decisión que es en el momento de la compra.

IV- El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria.

1) Mercado Objetivo

Como se detallará posteriormente en el análisis de la industria de los supermercados, en Argentina se emiten un promedio de 74.286.591 millones de tickets de manera mensual y la penetración de los celulares en el país en el segmento de 18 a 64 años es del 95,9%⁷.

En base a estudios propios se estimó que el 90% de los encuestados sería propenso a bajar una aplicación con las características como la App azul, lo cual es concordante con los estudios sobre la cantidad de aplicaciones de compras que los argentinos tienen en sus teléfonos. (anexo IV)

Por otro lado, se realizó una campaña de testeo a través de Google Ads buscando las condiciones más desfavorables compitiendo en programación con hashtags como #coto #Carrefour #censosud #descuentos #promociones estimando así la intencionalidad de descarga de otro grupo de estudio.

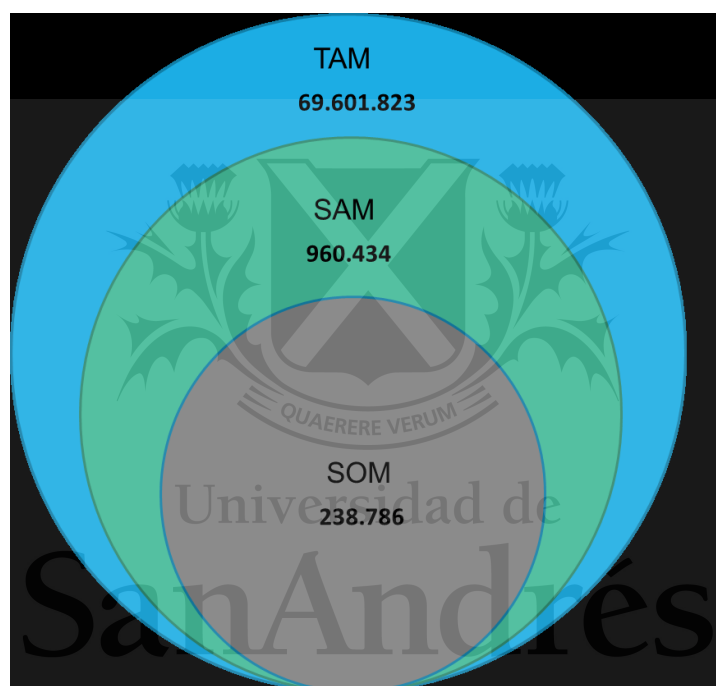
Entre ambos estudios se pudo determinar que el mercado total TAM (Total Addressable Market) por sus siglas en inglés es de 69.601.823 potenciales usuarios de la APP, que se determina del total de tickets emitidos en Argentina en relación al porcentaje de personas con acceso a internet en sus celulares. Determinamos este número porque, aunque una persona vaya más de una vez al supermercado por mes (es decir genere más de un ticket mensual) como suele pasar, al efecto de la utilización de la aplicación no es determinante en tanto la publicidad se analiza por impresión. No buscamos usuarios únicos, sino usuarios.

Por otro lado, el mercado al que podemos servir Serviceable Available Market (SAM por sus siglas en inglés), está marcado por la proporción de los usuarios abarcados en el TAM en relación con los experimentos propios que

⁷ Indec Informes Técnicos / vol. 4 n° 83 Ciencia y tecnología 2019

determinan que 960.434 personas a nivel país utilizarían potencialmente la aplicación, aún sin ningún tipo de campaña importante de marketing.

Por último este proyecto decidió centrarse para sus inicios en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires por una cuestión de volumen, densidad poblacional, relaciones del equipo emprendedor y por ser uno de los mercados más importantes del país para luego extrapolar éste proyecto a toda Argentina y posteriormente internacionalizarlo. Tomando en cuenta ésta decisión el mercado que podremos llegar a conseguir para el comienzo del proyecto -Serviceable Obtainable Market- (SOM por sus siglas en inglés) es de 238.786 usuarios.



2) Competencia

En relación a la competencia, dentro de este plan de negocios, podemos distinguir: la competencia indirecta y la competencia directa, la cual a su vez podemos subdividir entre aplicaciones específicas de supermercados, aplicaciones de terceros y cambios de hábito de consumo.

Competencia indirecta

La industria de los descuentos y las promociones en Argentina es de larga data, y han surgido empresas de las más diversas con modelos de negocios distintos, apuntando a targets variados, con descuentos propios.

Hace 10 años surgieron en Argentina alrededor de 50 empresas “cuponeras” con un modelo similar encabezadas por GroupOn (ahora Peixe al consolidar su fusión con Peixe Urbano de Brasil) entre las que encontramos ClickOn, Agrupate, Club Cupón (del Grupo Clarín) con una aceptación muy importante por parte del mercado las cuales compraban de manera masiva paquetes de productos (viajes, estadías, snacks, ropa, experiencias) a los proveedores pagando un precio menor por la compra en cantidad y podía luego vender dichos “cupones” a los usuarios finales.

Pero el modelo de negocios falló. Las empresas requerían una gran inversión inicial para poder adquirir los paquetes a vender lo que resulto en compras menos importantes e hizo que los márgenes cayeran dado que el volumen de descuento no era tan alto. Por otro lado, hubo una saturación del mercado con la aparición de tantas empresas dedicadas a lo mismo sin ofrecer ningún tipo de beneficios entre ellas. Algunas generaron alianzas con locales físicos, pero ofrecían descuentos especiales para aquellos que en vez de comprar en el local físico el usuario lo hacía por internet lo que generó una ruptura con sus key partners.

Si bien algunas de esas empresas siguen funcionando por una cuestión de que lograron una fidelidad con sus clientes no las tomamos como competencia directa al momento de analizar este trabajo, pero era necesario analizar el entorno para enfocarnos en lo que sí es la competencia directa de La App Azul.

Competencia Directa

Podemos describir la competencia directa de este proyecto en tres tipos de unidades de negocios o segmentos distintos.

Segmento Supermercados

En el primer segmento de competencia nos encontramos todas las aplicaciones para celulares de los distintos súper e hipermercados, las cuales todas apuntan a la realización de compras en línea como “core” y mostrar beneficios para sus usuarios u alguna oferta de manera secundaria. Esta situación diferencia a todas las aplicaciones de la App Azul en tanto como se analizará en el modelo de negocios, la aplicación que estamos desarrollando no posee compras online.

De las grandes cadenas de supermercados radicadas en Argentina, al día de la fecha no todas tienen en funcionamiento o totalmente desarrolladas sus aplicaciones como es el caso de COTO.

Para empezar, podemos analizar la aplicación de Carrefour, la aplicación solo está disponible para descargas para Android en nuestro país y tiene muchísimas quejas sobre lo poco intuitiva que es su usabilidad, la constante remisión de la aplicación a la web del supermercado, la falta de posibilidad de utilizar todos los medios de pago, la constante actualización (refresh) durante la utilización de la misma lo que hace que se pierdan datos y productos agregados al carrito y muchos problemas de loggeo.

Jumbo ha creado una aplicación que no te ofrece la posibilidad de agregar los descuentos de otras empresas como ser las tarjetas de crédito o de medios de comunicación, también tiene problemas de loggeo y registración, con actualizaciones que hacen que el funcionamiento de la misma sea muy lento y la mayor disconformidad de los usuarios es la mala atención del chatbots y de la “atención al cliente” telefónica.

El supermercado día, posee la aplicación con mayores descargas dentro del las distintas cadenas de supermercado pero también la mayor cantidad de quejas respecto a los usuarios en cuanto tiene defectos importantes en la registración, suele bloquearse y dejar de funcionar, borra items del carrito mientras se van agregando, la lista de compras es muy compleja, y el mayor pain point que posee es que, cuando el usuario escanea el código de barra del producto cuando está en el supermercado, el mismo no aparece con el precio sino que lo único que hace es dar la posibilidad de agregar al carrito de compras.

Segmento de Apps “particulares”

Dentro de las aplicaciones que no son de los supermercados se pueden mencionar; “Comprando”, “Donde Compro”, “Descuentos y Ofertas”, “Tindeo”. Todas estas aplicaciones tienen como filosofía de negocio el mayor beneficio para el usuario final en tanto lo único que hacen es una comparativa de precios entre los distintos supermercados sin brindarte ningún otro servicio, el customer journey es defectuoso, los datos son poco fiables y no son aplicaciones que brinden un valor agregado para el usuario.

“Comprando” es una aplicación en la cual son los usuarios los encargados de ir actualizando los precios por producto, por cadena de supermercado y por locación lo que la vuelve muy volátil, poco profesional y fiel a la cultura de la aplicación, lo que busca es la comparación de precios de los mismos productos en las distintas cadenas de supermercados, por lo cual solo sirve como una aplicación para poder chequear el precio previo a la compra o en el momento de hacerlo.

Por su parte “Donde Compro” es una aplicación que solamente utiliza la información del sistema de Precios Claros de la Dirección Nacional de Defensa del Consumidor, la cual te permite conocer los precios de los distintos productos que estén bajo la órbita de fiscalización de dicha repartición gubernamental y agregarlos a un carrito de forma de crear una “lista de compras”. Desde hace ya mucho tiempo el servicio de Precios Claros no funciona por lo que ésta aplicación tiene muy poca utilidad y no brinda ventajas para el consumidor.

“Descuentos y Ofertas” es una aplicación al igual que “Tindeo” que proporciona al cliente la digitalización de los folletos que emiten los supermercados. Es simplemente una recopilación de las revistas que una persona puede encontrar en la puerta de un supermercado, lo cual es un beneficio para el supermercado en cierto sentido porque en teoría le ayuda a imprimir menos folletos, pero, aun así, lo tiene que hacer y para el usuario es más sencillo ver la revista que le entregan que abrir una app para ello.

Cambios de hábito de consumo

Por último nos podemos centrar en el posible cambio de hábito en la forma de generar las compras por parte de las personas. Esto puede ocurrir por cambios inesperados y momentáneos como puede ser una pandemia, pero también a cuestiones como cambio de estilo de vida o mudanzas a lugares sin presencia de grandes cadenas de supermercado en donde todavía se mantengan las costumbres antiguas del “almacén de barrio”.

Si bien no es una competencia directa tomándolo de la forma más teórica de la palabra enfocándonos a empresas que estén en el mismo rubro, es cierto que puede llegar a afectar a la utilización de la aplicación que se está desarrollando en este plan de negocios. De todas maneras, el mercado potencial es tan grande que, aunque un porcentaje de la población cambie sus hábitos de compras, esto no afectaría de manera drástica a este proyecto, especialmente tomando en cuenta que es muy complejo un cambio tan rotundo en los hábitos de consumo de las personas en un mundo capitalista ya fuertemente instalado.

3 – Contexto

Los avances tecnológicos, la modificación del comportamiento del ser humano y la aparición de distintos dispositivos innovadores, aumenta día a día la demanda de experiencias más atractivas y dinámicas basados en un “customer centricity” que envuelve a las empresas en vorágines de investigación y desarrollo.

Además, las sociedades demandan cada vez más simplicidad, minimalismo y a la vez tecnologías avanzadas que den confort como ser el control de voz a través de SIRI o ALEXA, el IOT (internet of things), la realidad aumentada entre otras features cada vez más en boga en donde, la interacción con las distintas aplicaciones o dispositivos deben ser muy dinámicas e intuitivas. La experiencia del usuario es la clave.

La sincronización entre dispositivos y herramientas, los comandos de voz, el storytelling, la atención por chatbots, la individualización de la experiencia, la transparencia del uso de datos personales, así como su protección son claves de esta época.

Entender el contexto actual y poder seguir las tendencias y necesidades de la sociedad es uno de los puntos más importantes a la hora de poder llevar a cabo este plan de negocios, pudiendo así visualizar cuales son las oportunidades o amenazas que afecten directamente el desarrollo de la App Azul.

Para poder analizar el contexto debemos mencionar cuales son los stakeholders que se encuentran afectados por este proyecto.

Primero tenemos los usuarios finales de la aplicación, quienes tienen una necesidad por ser resuelta.

Por otro lado, tenemos los supermercados que necesitan encontrar soluciones diversas para poder afrontar los vaivenes de la economía y poder mejorar sus ventas. A su vez los supermercados son en cierta manera una competencia directa con la aplicación pero que son convertidos en aliados estratégicos con acuerdos de cooperación mutua.

Otro stakeholder importante es el Estado en sus distintos niveles (Nacional, Provincial y Municipal) el cual, mediante sus distintos poderes, regula la economía dictando leyes de protección a los consumidores, de regulación empresarial, controla su aplicación y siempre necesita realizar a través del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) un pormenorizado trabajo de data mining sobre el consumo de la población y sus necesidades.

La relación entre el estado y las cadenas de supermercados ha sido siempre tensa y con mucha regulación a lo largo de muchos años con un fuerte control por parte del estado sobre las políticas de las cadenas de supermercados en una lucha por poder manejar la política alimenticia del país. Esto se desarrolla de manera más extensa en el anexo VIII.

La industria de los supermercados en Argentina, al igual que en el mundo, está dividida en pocos jugadores grandes a nivel nacional dada la necesidad del

negocio por volumen y rotación con la competencia a nivel regional de distintas marcas importantes.

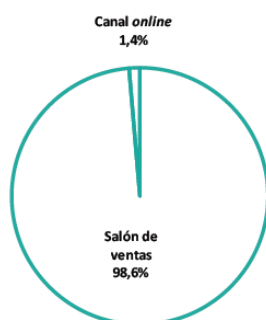
A nivel nacional encontramos grandes cadenas de supermercados internacionales con sedes locales siendo la francesa Carrefour la más importante con presencia en 22 de las 24 provincias del país seguida por la chilena Cencusud (Disco, Jumbo, Vea, Easy), la española Supermercados Día, y la nacional COTO y dentro de las distintas regiones del país encontramos otras cadenas muy importantes como La Anónima, Libertad, Toledo entre otras.

Las ventas en los supermercados Argentinos en el año 2019 alcanzaron los AR\$689.887,5 millones⁸ a precios corrientes con un promedio de AR\$57.490,6 millones mensuales con un pico promedio en el último trimestre de AR\$72.666,7 millones mensuales.

En febrero del corriente año 2020 se realizaron compras por AR\$72.577,5 millones de pesos reflejando un aumento del 68.2% respecto al mismo año del mes anterior, reflejando claramente una tendencia de aumento del consumo registrado y facturado en Argentina. (anexo VII)

Del total de las ventas realizadas en febrero 2020 el 98% ha sido en los salones de ventas locales comerciales.

Gráfico 2. Supermercados. Ventas totales a precios corrientes por canal comercial, composición porcentual. Febrero de 2020



Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de la Producción y el Comercio. Dirección de Estadísticas del Sector Terciario y Precios.

⁸ Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de la Producción y el Comercio. Dirección de Estadísticas del Sector Terciario y Precios. Informes técnicos / Vol. 4, n° 74

De todas esas ventas realizadas en los salones de ventas de las grandes cadenas el 67% de las compras fueron realizadas a través de pago por tarjeta de crédito, débito u otros medios de pago como ser vales, cuponeras, ticket canasta, gift card, etc. Siendo la tarjeta de crédito el medio que más aumento su uso de manera interanual con un 77,5%. (anexo VII)

Del total de las ventas realizadas en febrero 2020 el 83.2% de las mismas fueron realizados en supermercados que tienen una suma de la superficie de salones de venta de todas sus bocas de expendio mayor a 100.000 m²⁹¹⁰ por lo que claramente la población argentina tiende a realizar sus compras de manera presencial en grandes cadenas de súper e hipermercados.

Al igual que la composición poblacional, la mayor cantidad de ventas se encuentran primero en la provincia de Buenos Aires (33%), seguido por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (16.8%), la provincia de Córdoba (9.2%) y la provincia de Mendoza (5.35%).

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) las marcas de supermercados Carrefour, COTO, Día y Cencusud poseen 893 salones de ventas y entre las 4 cadenas obtienen casi el 100% del market share de las ventas en supermercados o hipermercados de las características previamente trabajadas.

Por su parte la industria publicitaria a lo largo de los años se ha transformado de manera constante. Los focos de las marcas y de las inversiones publicitarias han ido transformándose de forma exponencial en los últimos años con un viraje muy importante de lo que llamamos medios tradicionales (vía pública, televisión por cable, medios impresos y radios) para apuntar al ecosistema digital en sus distintas variantes como ser aplicaciones, redes sociales, plataformas de streaming, gaming, etc.

⁹ La superficie en el salón de ventas medida en m² excluye las playas de estacionamiento, depósitos, sanitarios, áreas de administración, áreas de juegos infantiles, cafeterías o similares; todas las áreas más la superficie del salón de ventas conforman la superficie total del predio.

¹⁰ Es tomada para el análisis cada boca de expendio cuya superficie de ventas sea igual o superior a los 200 m²

Las proyecciones de los últimos años han mostrado un significativo avance a nivel mundial y local del ámbito digital. Para éste 2020 Havas Group¹¹, la agencia internacional, muestra como los anunciantes han casi equiparado el porcentaje de inversión en medios digitales con la televisión dentro de CABA (entendiendo que el mercado publicitario de la capital del país es por lejos es más importante en volumen y cantidad de medios).

La inversión publicitaria digital en Argentina en el año 2019 fue de 2.64 billones de dólares. En lo que respecta a este proyecto tenemos que meticulosamente observar los \$868 millones de dólares gastados en search ads y los \$431 millones gastados en banners publicitarios en tanto esas son dos ramas muy importantes. Una, porque será nuestra mayor fuente de inversión para el branding de la App Azul y la otra es la tendencia a la inversión en publicidad de las marcas en banners en las distintas plataformas. (anexo VII)

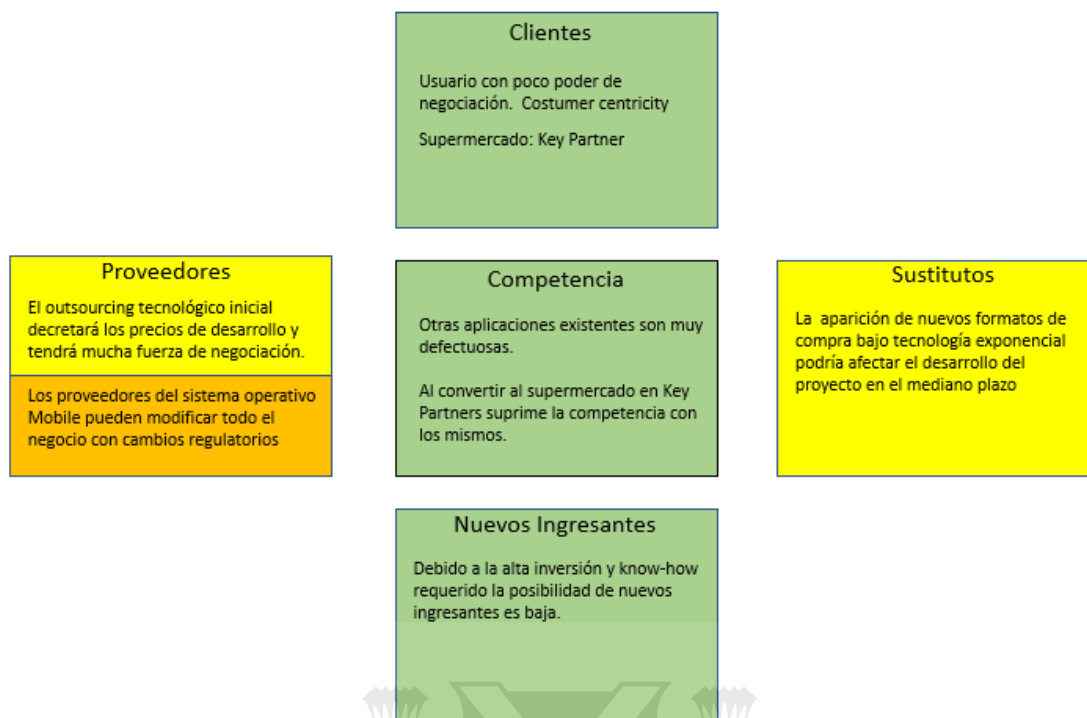
Por otro lado, el reporte del Centro de Informadores de Publicidad nos informa que el 75% de los argentinos tiene una aplicación de compras instalada en su Smartphone. (Anexo VII)

D - La Industria



Para poder hacer un análisis de la industria tenemos que trabajar con las 5 Fuerzas de Porter que, a pesar de haber pasado muchos años desde su creación, siguen siendo un pilar a la hora de analizar los distintos aspectos de la misma. Como se podrá ver en el gráfico siguiente, tanto la competencia, los clientes como los nuevos ingresantes son fuerzas que bajo situaciones normales serán controlables; no es el caso de los substitutos y los proveedores que tendrán que ser continuamente revisados para que no afecten la viabilidad del proyecto.

¹¹ Panorama de medios enero 2020 Havas Group



Empezare por los clientes. Estos son los actores más importantes sobre los cuales se tendrá que trabajar en tanto, si bien no tienen un gran poder de negociación como tales, ya que son usuarios individuales y no generan una gran presión por ejemplo a la hora de imponer los precios de las versiones freemium, si son los quienes, a fin de cuentas, van a utilizar la aplicación y si no hay un acceso por parte de ellos a la aplicación todo el negocio es imposible de llevar a cabo. Por otro lado, los clientes serán una gran fuente de promoción en tanto en este tipo de industrias la recomendación de utilización de aplicaciones o servicios es muy importante especialmente en los early adopters lo que hará bajar el costo de adquisición de clientes de manera significativa posteriormente. A los supermercados como clientes y partners se lo tratará más adelante.

En un principio, el proyecto utilizará proveedores de tecnología de manera tercerizada especialmente para el desarrollo y mantenimiento de la aplicación lo que implicará que tendrán un gran poder de negociación y fijación de precio del trabajo inicial, en tanto, si bien son proveedores locales, la industria tecnológica posee estándares internacionales de pricing y esto puede afectar de manera muy significativa el proyecto. Posteriormente se reemplazará el outsourcing total por un mix con equipo propio de desarrollo por lo que los proveedores de éste servicio bajaran en de importancia. De todas maneras, será muy importante la

generación de lazos con los desarrolladores y la empresa que proveerá de la infraestructura para poder luego aprender de los mismos y que el traspaso hacia el equipo interno no sea complicado.

Es relevante mencionar los proveedores de los sistemas operativos de los teléfonos. Estos tienen un poder de negociación enorme y la aplicación (al igual que la mayoría) tendrá que ir adaptándose a las distintas modificaciones que se realicen en los teléfonos, generando que se tenga que trabajar de manera muy exhaustiva para poder estar bajo los estándares de dichas compañías y seguir operando.

En cuanto a los nuevos ingresantes podemos decir que, como éste tipo de emprendimiento tecnológico requiere una gran inversión inicial en dólares para el desarrollo de la aplicación y estamos en un país con una estabilidad económica bastante deteriorada se genera lo que puede ser entendido como una barrera de entrada “natural” en donde es complejo una apuesta de éste nivel y probablemente desaliente el ingreso de nuevos ingresantes. De todas maneras, es importante destacar que, es necesario aprovechar la ventaja competitiva de ser el primer jugador importante en ésta industria que resuelva ésta necesidad para poder posicionarnos como referentes de la industria y generar un know-how muy importante que comprenda la relación con los supermercadistas, agencias de publicidad y el estado para poder generar mayores barreras de entrada ante posibles nuevos ingresantes.

En cuanto a los sustitutos, estos podrían ser un importante desafío para nuestro proyecto. Actualmente hay empresas especialmente en Estados Unidos como Amazon con su proyecto Go Grocery¹² que modifica totalmente el sistema de compra y pago en los “supermercados” al revolucionar la industria con un sistema de cámaras y sensores. Si bien éstas opciones actualmente parecen estar muy alejadas especialmente en el mercado argentino no debemos de perder de vista la noción de que éste tipo de tecnología es exponencial y puede

¹² Amazon Go es una tienda sin cajeros en las que no se abona de la manera tradicional, sino que trabaja exclusivamente con la app de Amazon. Si las cadenas de supermercados adoptan ésta tecnología, será muy complejo poder competir con las mismas.
<https://www.amazon.com/b?ie=UTF8&node=16008589011>

en cualquier momento romper disruptivamente el mercado por lo que es necesario un pormenorizado seguimiento de las mismas.

Para finalizar el análisis de las 5 fuerzas debemos hablar de la competencia. Como se explicó en el apartado correspondiente, la competencia no ha podido hacer pie en el mercado, especialmente por lo que a nuestra visión respecta, por presentar un erróneo modelo de negocios enfocado solamente en los usuarios finales. En cuanto a la “competencia” de los supermercados, como veremos posteriormente en el modelo de negocios, ésta será neutralizada en tanto se generarán alianzas estratégicas con los mismos para poder potenciar los resultados tanto de los supermercados como de la App Azul. Por otro lado, el mercado es tan grande que, en caso de existir competencia, aun así, se podría convivir ya que se está trabajando sobre un océano azul y el market share dista mucho de estar tomado en su totalidad.



Universidad de
San Andrés

V - Modelo de Negocios

Como se especificó en los apartados anteriores, el modelo de negocios que se pensó para este proyecto estuvo regido por el Business Model Canvas en el cual se pueden observar todas las aristas “clásicas” pero dentro de las que destacaremos algunas en los siguientes párrafos.

Este negocio está pensado como un océano azul, no tanto por la distinción si el proyecto genera ingresos por margen o rotación sino por estar apuntado, a diferencia de la competencia, a buscar dos segmentos de mercado: los usuarios finales y los supermercados, enfocándonos en el mayor rédito para las cadenas de supermercados y tomándolos no solo como segmento de clientes sino como Key Partners.

La estrategia adoptada para la viabilidad de éste proyecto es una excelente relación con ambos segmentos de clientes, la cual debe ser de manera muy personalizada, instantánea y proactiva con mucho testeo de todas las mejoras o modificaciones que se deban realizar para que la experiencia de compra para ambos segmentos sea óptima.

Como muchas de las plataformas digitales, la App Azul brindará un servicio a los usuarios finales, pero no les cobrará por ello, sino que será de forma gratuita con publicidad, con la posibilidad de una versión freemium para el usuario que así lo desee.

Para el desarrollo de una aplicación se pueden utilizar diversas vías las cuales tienen sus ventajas y desventajas. Como primera opción a la hora del desarrollo de una aplicación, es la realización de la misma a través de tecnología preexistente de manera sencilla la cual puede incluso ser realizada por personas sin el conocimiento en programación ya que son diseños predeterminados y adaptables, los cuales son ofrecidos por distintos sitios web. Su costo es menor, pero al no estar diseñado a medida solo sirve para emprendimientos pequeños o que utilicen la app de manera respiratoria de otro tipo de operación.

Otra opción es desarrollar una aplicación totalmente personalizada sea por un equipo interno como externo la cual, al ser realizada totalmente de cero

se adapta más a los enfoques de quien ideó el negocio. Las funcionalidades están enteramente pensadas para un emprendimiento específico. Como desventaja estas aplicaciones tienen un mayor tiempo de desarrollo inicial y un coste mayor, pero es la que elegimos para la App Azul en tanto el proyecto se basa en una aplicación la cual debe ser sencilla de utilizar, visualmente atractiva y que tenga todas las posibilidades de mejora en el caso de que sea necesario.

En cuanto a las **actividades clave** para poder desarrollar con éxito éste emprendimiento es posible enumerar varias, algunas de las cuales son “obligatorias” para una start-up tecnológica.

En primer lugar, es muy importante poder posicionar la app dentro del universo de usuarios finales potenciales (también con los supermercados, pero esto será tratado posteriormente cuando se trabaje sobre la descripción de Key Partners) por lo cual el trabajo en marketing y publicidad será fundamental. Si bien como se mencionó oportunamente existe una necesidad irresuelta por el mercado es necesario que la sociedad pueda conocer que existe una solución y que ésta no solo es confiable sino gratuita y transparente (uno de nuestros pilares anexo IX –). Por otro lado, no solo es menester que la gente se descargue la aplicación, sino que tiene que haber un trabajo muy fino de recordación y especialmente un muy buen desarrollo para la continua utilización de la misma.

Relacionado con el punto anterior, debemos mencionar otra actividad crucial para el emprendimiento: la investigación y desarrollo. Como toda tecnología exponencial es necesario estar en la vanguardia del desarrollo de manera permanente para poder estar a la altura de la demanda de la sociedad. Esto implica muchísimas horas de desarrollo, a/b testing, data mining, data analysis, la creación de modelos predictivos machine learning; básicamente aplicar data science¹³ para poder saber qué es lo que el consumidor necesita, quiere, busca o va a buscar en un futuro. Debemos tener la capacidad como empresa de poder predecir todos aquellos casos de “churn” futuros, debemos tener con claridad cuales son aquellos usuarios que usan poco o mucho la aplicación, el porqué, encontrar las soluciones o variantes que modifiquen dichos comportamientos que afectan al modelo de negocios. Tenemos que trabajar en

¹³ Data Science for Business – Foster provost & Tom Fawcett 2013

el desarrollo de una aplicación simple, pero state-of-the-art. Esta es la actividad core.

Otra actividad muy importante, la cual es un pilar fundamental para el desarrollo del modelo de negocios, y es algo que la competencia no ha podido resolver en sus distintas variantes, es la actualización y veracidad de los datos y precios en la aplicación. Esta es otra actividad sin la cual el emprendimiento no podría funcionar. Es menester tener actualizado de manera constante los precios, las promociones, los descuentos, la información nutricional y todas las alianzas entre las entidades financieras, clubes de beneficios, y los supermercados. Esto implica un trabajo muy fuerte de Front-End y Back-End para trabajar muy cerca de los usuarios finales sobre cualquier discrepancia que pueda llegar a suscitarse tanto en los precios como en los descuentos y con los supermercados para poder mantener actualizados los precios y poder trabajar rápidamente las promociones correspondientes.

Como toda aplicación o solución puede tener errores, pero como este tipo de negocios en donde la puntuación de los usuarios y las recomendaciones son tan importantes, es menester un trabajo pormenorizado de atención al cliente ya sea mediante chatbots, email, o una atención de línea telefónica directa para que, si ocurre un problema el cliente se sienta respaldado y confíe en que la empresa va a poder solucionar sus inquietudes o por lo menos hacer todo lo posible para que la experiencia de compra sea lo más placentera posible. Esto implicará, por ejemplo, la posibilidad de trabajar beneficios extras a aquellas personas que puedan tener inconvenientes.

Para atender estas actividades es necesario una fuerte inversión de capital especialmente en las primeras etapas del emprendimiento en donde no puede sustentarse por sus propios medios y requiere que el trabajo sea muy preciso porque es muy complejo poder (aunque se puede) dar vuelta una situación de desconfianza por parte del público. Si bien este apartado será analizado con posterioridad de manera más profunda, resultaba pertinente su mención en tanto es un recurso importantísimo para el negocio sin el cual su iniciación sería muy compleja

Como mencionamos al inicio de esta sección, este emprendimiento tiene un componente muy importante que son las alianzas claves con algunos actores, especialmente los que serán nuestros **Key Partners**: los supermercados, pero también podemos mencionar el Estado (en sus distintos niveles de gobierno) y las agencias de medios. En un principio también podríamos mencionar la agencia externa de desarrollo del software con la cual podría ser muy útil una alianza inicial que potencie el desarrollo de la app en donde los empleados puedan sentirse parte del proyecto y se le pueda brindar experiencia a los desarrolladores que tienen poco “rodaje” profesional.

La alianza con los supermercados es la piedra angular de éste proyecto la cual permitirá que podamos trabajar en conjunto y en paralelo para la búsqueda de mayores beneficios de ambos partners. Las entrevistas realizadas con los distintos directores de comunicación, marketing y asuntos corporativos de las distintas cadenas abrieron la posibilidad de la realización de alianzas con cada una de las grandes cadenas de supermercados. Estas alianzas implican que los supermercados y la aplicación estarán conectados de manera constante lo que dará acceso a la app a la información de los productos, sus precios, los descuentos disponibles y nuevas promociones.

Por su parte a los supermercados se les darán informes periódicos sobre la información de la localización de los usuarios, sus compras, métodos de pago, regularidad de asistencia a los establecimientos y patrones de búsqueda. En base a esta información se podrá hacer un trabajo conjunto sobre determinados targets y se podrá trabajar la publicidad de manera mucho más pormenorizada (lo que se denomina programmatic advertising) y sin intermediarios.

Dentro de las cláusulas más importantes de las alianzas encontramos que, bajo ningún concepto la aplicación otorgará a los usuarios finales comparación de precios entre los supermercados, no les brindará a los otros supermercados información del consumo en otros establecimientos que no sean los propios, no se podrá brindar información de precios o promociones de una cadena de supermercados a otra cadena. Por otro lado, también está acordado que la aplicación no será por los próximos tres años una aplicación que permita el pago, en tanto los supermercadistas quieren mantener el control financiero de

las operaciones eliminando aumentar la intermediación que ya tienen con otras instituciones como ser los bancos con sus tarjetas de crédito y fintechs.

El Anexo VIII detalla como el Estado en sus distintos niveles es un actor clave en el sector alimenticio y tiene el rol de controlar a los supermercados, así como el acceso a los alimentos de la población, es por eso que a través de sus distintas capas trabaja incansablemente en el tema. La App Azul puede convertirse en un gran aliado del Estado la cual controle los precios, especialmente aquellos regulados por el gobierno y pueda trabajar en el beneficio de la población.

Las agencias de medios tanto de las grandes cadenas de supermercados como de las distintas marcas de consumo masivo son actualmente las grandes controladoras del mercado publicitario mundial y en Argentina no es distinto. Los grandes grupos internacionales (Havas, Dentsu, Mediacom, Starcom, etc.) con operaciones en argentina controlan las inversiones publicitarias de sus clientes, los cuales están en su mayoría obligados a trabajar en conjunto por una cuestión de auditoría. Lograr alianzas con los mayores grupos publicitarios para el trabajo conjunto permitirá un desarrollo mucho más dinámico y fluido de todo tipo de acuerdos publicitarios y ayudará a construir, mantener y aumentar los ingresos publicitarios en la aplicación.

Universidad de
San Andrés

Modelo de Ingresos

El modelo de ingresos de este proyecto nace fundamentalmente de la concepción del modelo de negocios del mismo, el cual fue anteriormente descrito, que implica una aplicación de descarga gratuita para todos los usuarios finales que quieran poder utilizarla con la posibilidad de generar un upgrade dentro de la app para ser "Premium" y obtener la eliminación de publicidad, que es lo que se denomina un modelo "freemium", sustentada por los acuerdos publicitarios y de control que se realizarán con los supermercados, las agencias de medios, el estado y otros interesados.



El modelo freemium, ya muy popular en esta época, normalmente está desarrollado de manera tal que les permite a todos los usuarios utilizar una aplicación con sus servicios “estándar” y le ofrece la posibilidad de pagar un fee mensual para acceder a contenido avanzado o Premium. El caso de la App Azul es distinto. En las encuestas llevadas a cabo como experimento de validación del problema y las hipótesis había un patrón muy importante, y es que, si bien las personas tenían una necesidad y utilizarían una aplicación que se las resolviera, solamente casi el 6% pagaría por una aplicación de éstas características y aproximadamente el 10% pagaría porque la aplicación no tenga publicidad, es por eso que ante estos datos se resolvió que la aplicación sería full para todos, es decir no se cobraría por features distintas sino que se cobraría para aquellos que no quieran observar publicidades.

Es muy importante la realización de un trabajo muy fino respecto a cuanto se cobra por una versión Premium de la aplicación en tanto, un valor inicial excesivo puede llevar a que los pagadores dilaten la decisión de ser Premium hasta que ocurran 2 cosas. La primera puede que cansado de la publicidad el usuario se pase a Premium y la otra es que elimine la aplicación. Desde nuestro punto de vista, todos los usuarios Premium son una fuente de ingreso sencilla y simple para la empresa por lo que, siempre es interesante contar con un porcentaje de usuarios Premium, pero, con los datos estadísticos con los que contamos podemos estimar un máximo del 10% de este tipo de usuarios a los cuales solamente se les cobrará de manera inicial 1us\$, precio por demás acorde a las necesidades económicas del país y que brindará una buena base de ingreso estimado para la aplicación.

Para el gran porcentaje de usuarios finales que no serán Premium, la aplicación ofrecerá una gama variada de posibilidades de publicidades las cuales no deben afectar la experiencia del usuario, es por eso que se trabajará solo con publicidades que se encuentren bajo el paraguas de los estándares del Interactive Advertising Bureau (IAB por sus siglas en ingles)¹⁴.

La compra de publicidad tiene distintas variantes siendo las más comunes la venta directa y la venta por programática.

Nuestra aplicación tendrá un acuerdo con Google para estar dentro de su lista de medios, tendrá acceso a DFP que es el Add Manager de google, el cual servirá de plataforma para poder subir y administrar la publicidad tanto provenga de google como de otros jugadores del mercado publicitario, además se tendrá acceso a google analytics y a su vez google a través de AdSense colocará publicidad en la plataforma. Es menester aclarar que toda la publicidad estará monitoreada, analizada y estipulada de forma tal de que ésta sea adecuada para la App con un precio base de US\$ 0.2 de CPM

Ese acuerdo con Google sirve de base para el trabajo de programática que se realizará con las distintas agencias de medios en un sistema donde se realizarán acuerdos por volumen logrando de esa forma conseguir un CPM (costo por mil impresiones) que pueda servir a los intereses tanto de la agencia, como de la App Azul, determinando un porcentaje de confidencial de agencia necesario. El mercado publicitario trabaja ciertos estándares de precios y de confidenciales de agencia y para el propósito de este modelo de negocios se ha tomado un parámetro estándar del CPM en us\$0.7 y un porcentaje de confidencial de agencia del 30% sobre el volumen final de la compra para todo lo que es la publicidad display, y se ha tomado un costo de CPM de Us\$3.5 para lo que es la compra programática de video en sus distintas versiones. Es aquí donde es vital el acuerdo con las grandes centrales de medios internacionales que operen en cada país.

Por otro lado, la App Azul tendrá publicidad contratada de forma directa, ya sea con el anunciante o a través de su agencia. La diferencia radica no solo en la falta de intervención de google en el procedimiento sino en la ubicación

¹⁴ <https://www.iab.com/guidelines/>

privilegiada de los banners, así como en un seguimiento más personalizado de todas las campañas con la posibilidad de aumentar su performance durante el transcurso de esta mediante el traffiquer correspondiente. Estas características convierten a la compra directa en una forma más beneficiosa de trabajo tanto para las agencias como para los medios por lo que naturalmente los precios suelen aumentar de la mano con el aumento de facilidades.

Dentro de las posibilidades de compra de manera directa tenemos los denominados banners tradicionales de display, video y el Rich Media siendo el display el más económico vendiéndose al igual que el video a través de CPM. En cambio, los banners de Rich Media, que en una primera instancia constaría solamente de un interstitial (ITT), el cual es un banner de alto impacto que suele tener una gran performance a nivel de ratio de clickeo (CTR) e impresiones, se trabajarán por día estipulando un Costo por Día (CPD) y con exclusividad para el anunciante que lo contrate en el día en cuestión. El CPM de todos los banners display que la App Azul ofrecerá al mercado de manera directa será de Us\$1 así como de Us\$3.5 para lo que es video y de US\$ 110 para el CPD del Interstitial.

Aparte de las posibilidades de trabajo con publicidad de la forma más tradicional como hemos mencionado en los últimos párrafos, se trabajará con una novedosa forma publicitaria la cual hemos denominado de “convencimiento”. Esta forma de contratación publicitaria será exclusiva para la App Azul dadas las características de esta. Como se menciona en el anexo IX, la aplicación da la posibilidad de poder incorporar un artículo al carrito de compra y de ver todas sus características al escanear el código de barra con la cámara del teléfono y, en el momento en que una persona agrega al carrito un artículo encontramos la publicidad de convencimiento, la cual constará o de un video o de un banner tradicional de un artículo similar al que se acaba de agregar al carrito de compras intentando que, la persona que lo vea cambie de opinión y elija el nuevo producto que se está publicitando. Este tipo de publicidad totalmente novedosa tiene un trabajo importante de segmentación y se considerará un formato Premium el cual no estará disponible todo el tiempo, sino que solamente se implementará bajo grandes acuerdos con algunas marcas, especialmente las early adopters que primero acompañen el proyecto y tendrán costos un poco más elevados que los banners tradicionales, siempre evitando el perjuicio del supermercado por lo que

no aplicará en contra de las marcas propias de los mismos. El CPM del banner de convencimiento será de Us\$6 y del video de convencimiento será de Us\$12.

Estos son todos los formatos publicitarios estipulados para esta primera etapa del proyecto de negocios, los cuales permitirían un ingreso más que adecuado basándonos en las proyecciones de crecimiento para los primeros años cuando se alcancen los objetivos de mercados previamente planteados. En una segunda etapa con el proyecto más maduro y con una economía empresarial más robusta se tiene analizado la incorporación de una nueva tecnología, que ha tenido mucho éxito en el mundo e incluso en argentina con la aplicación PokemonGO, que es: la realidad aumentada.

Dentro de las entrevistas realizadas, sumado a investigación propia, pudimos determinar que la realidad aumentada no tuvo un gran éxito en Argentina por un problema de seguridad para su uso. La aplicación PokemonGO generó el aumento de robo de teléfonos en la vía pública lo que hizo que su popularidad decayera al igual que su uso, pero en el caso de la App Azul esto no sería un problema en tanto se estaría utilizando en un ambiente seguro y controlado en donde el robo¹⁵ de teléfonos no es un problema a tener en cuenta.

La realidad aumentada como feature para la App Azul rompería el mercado publicitario y traería grandes posibilidades de disrupción en la presentación de los productos dentro de los supermercados y daría nuevos espacios de promoción donde antes no había, brindando así una mayor gama de interactividad entre el usuario y las marcas. Aunque sea estipulado para una segunda etapa de este proyecto, es adecuado ir trabajando la misma con los supermercados de forma tal de incluso, poder generar más sinergia conjunta y evitar problemas de disminución de ingresos para ellos por la quita de publicidad “física” en los salones comerciales.

Para terminar el análisis sobre el modelo de ingresos del proyecto debemos traer a colación el último ítem o la última forma de monetización que es la creación de informes de consumo sectorizado. De las conversaciones que

¹⁵ Hacemos la distinción entre robo y hurto teniendo en cuenta que el hurto se realiza de manera sigilosa sin que la víctima se dé cuenta de la situación y el robo es cuando se utiliza algún tipo de violencia o arrebato).

hemos tenido con distintos funcionarios tanto del Gobierno Nacional, de la Provincia de Buenos Aires como de algunos municipios del GBA hemos podido vislumbrar que todos estarían muy interesados en poder contar con más información sobre los hábitos de consumo de los usuarios dentro de sus jurisdicciones por lo que estarían dispuestos a realizar acuerdos anuales de trabajo en donde se les brinde esta información de manera mensual, trimestral o semestralmente. Como cada caso es distinto y la situación es muy particular, para la estipulación hipotética del cash-flow de este negocio solo se tomó la venta semestral de estos informes a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires una vez alcanzado el crecimiento máximo en la misma esperado en el año 2.

A los fines de éste modelo de negocios se ha tomado esos valores en dólares, de manera fija y en su escenario más precavido, para poder traer una cierta previsibilidad para su armado, pero claramente los valores pueden variar, especialmente a medida que el proyecto vaya escalando y se puedan conseguir una mejor posición dentro de las fuerzas de Porter sobre los clientes publicitarios, ya sea por una cuestión de influencia y popularidad de la aplicación, por buenas gestiones de venta/comerciales o por modificación de los precios internacionales.

Para finalizar el apartado sobre el modelo de negocios es menester hablar del costo de adquisición del cliente (CAC), tomando al usuario final de la aplicación y no así los supermercados.

La cantidad de descargas de la aplicación en una primera instancia y la continuidad de su uso por parte de los usuarios finales, como ya se ha estipulado dentro del apartado de actividades clave, representará el éxito de esta, es por eso que es muy importante generar un flujo de descargas constante y que cada vez el costo de adquisición de un usuario final sea menor, de forma tal de generar cada vez más margen por cada una de las descargas o conversiones.

Como todo proyecto inicial, los recursos del startup son escasos y todo tiene que ser realizado buscando la mejor optimización posible es por eso que como primera etapa se ha generado una landing page (anexo XI) no solo para poder empezar a traquear los ingresos que posteriormente se derivarían a la

misma, sino para poder empezar a sembrar la estrategia de reconocimiento marcario.

En una primera etapa el proyecto no contará con un equipo de marketing especializado, sino que todo será desarrollado por los fundadores a base de prueba y error, modificado y mejorando la performance, aunque luego en una segunda etapa se contratará un staff comercial especializado en mercadeo, manejo de redes, GoogleAds, y con habilidades técnicas conducentes que faciliten la mejora continua de todas las campañas publicitarias.

Como se mencionó previamente, se ha realizado un experimento de Google Ads forzando el escenario más adverso buscando la competencia con las grandes cadenas de supermercados y los hashtags más comunes para poder determinar cuál sería el costo de adquisición (o costo por click) más caro, buscando de esa forma poder calcular el escenario más pesimista para la adquisición de nuevas descargas iniciales ya que, como estrategia, al partir de ese punto cualquier mínima mejora ya es ganancia. Los resultados nos mostraron un costo por click (lo que equivaldría a una descarga) de \$8,8 pesos argentinos, lo cual para una primera etapa de lanzamiento es un numero aceptable y se estima irá disminuyendo a lo largo del proyecto, aunque a fines prácticos se mantendrán los precios de manera constante para poder determinar cuál es el costo máximo que tendrían que tener las inversiones iniciales en publicidad para poder alcanzar el SOM. Claramente a medida que existan casos de éxitos, early adopters, y la aplicación pueda aumentar su popularidad los gastos de adquisición irán disminuyendo.

VI – Go to Market

En los apartados anteriores se detallaron las características del plan de negocios que involucraba a los clientes, nuestros Key Partners, el contexto argentino, la industria, el mercado y nuestros objetivos de expansión. En esta sección llevaremos a cabo la descripción de la estrategia de entrada al mercado de nuestro proyecto.

Como se mencionó al trabajar el mercado, se ha adoptado una estrategia que consta de varias etapas. La primera etapa es trabajar el mercado de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires por una cuestión geográfica, de mercado y por las relaciones interpersonales del equipo de trabajo fundador. Al intentar captar el mercado de CABA se podrá tomar el ejercicio como termómetro para validar las hipótesis de crecimiento planteadas, así como para poder ir mejorando todos los aspectos de usabilidad necesarios que puedan requerir un cambio. Posteriormente se buscará la expansión del mercado hacia el resto de Argentina y, por último, una vez maduro el mercado local se podrá escalar internacionalmente el negocio teniendo siempre en cuenta las idiosincrasias de cada país, teniendo como objetivo desembarcar en Chile como primer país fuera de Argentina.

Para poder emprender el camino de expansión tenemos que trabajar en el embudo de ventas o de marketing mediante sus distintos pasos. En este apartado trabajaremos los pasos más importantes del mismo.

El primer paso que nos presenta esta herramienta es buscar el reconocimiento de los potenciales usuarios finales mostrándoles todas las características de la aplicación y los beneficios que ésta les traerá tanto para generar una compra más efectiva como para la promoción de sus productos. Esta etapa está marcada especialmente por fuerte presencia en redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Tik Tok, etc.) trabajado de manera orgánica, sumado a acciones de prensa en medios de comunicación masiva, que por las relaciones de los fundadores del proyecto no insumirían costos para el mismo.

Todas las publicaciones que se generen para redes sociales deben tener piezas digitales apuntadas a generar un interés con un contenido relevante para

los usuarios finales apuntando a los pain-points más característicos ya especificados en el anexo III de forma tal de que los potenciales usuarios empiecen a entender que la herramienta podría ayudarlos en su cotidianeidad.

El paso posterior a lograr el interés es la evaluación por parte de los usuarios sobre la conveniencia de la herramienta donde claramente los usuarios deberán realizar una valoración interna sobre los beneficios personales que les traerá sobre los posibles costos (nulos) y que los lleve a tomar la decisión de descargarse la aplicación. Este es el primer punto de quiebre importante en el embudo, porque claramente la intención es que el universo de descargas sea cada vez mayor, pero el negocio requiere algo más, requiere que el usuario utilice la aplicación y tenga un rédito tal que recomiende la aplicación a sus contactos y pase luego a pertenecer a la comunidad de la App Azul. Como ya hemos mencionado previamente dentro de las actividades clave, es menester para que el negocio siga el plan adecuado, generar todas las condiciones para evitar que los usuarios que se han descargado la aplicación se conviertan en “churn” por lo que el uso de la data es vital.

Respecto al otro segmento de clientes que son los supermercados, el funnel es distinto y se trabajará con los acuerdos macro que ya hemos empezado a tratar con las grandes cadenas key partners.

Una vez consolidado el mercado de CABA, la segunda etapa de expansión sobre la totalidad de Argentina, involucrará un accionar más segmentado sobre las distintas provincias, pero apalancados en las relaciones que se establecerán con las grandes cadenas de supermercados que tienen presencia en casi todo el país, trabajando con otras marcas de supermercados que en un principio no tienen alcance nacional pero si tienen mucho peso en ciertas regiones como ser Híper Libertad en Córdoba, Toledo en Mar del Plata, La Anónima en la Patagonia o Comodín en el noroeste argentino.

Para la tercer etapa del proyecto, que es la expansión internacional, hemos empezado a trabajar el análisis del comportamiento de los usuarios en Chile el cual se asemeja bastante al argentino y hemos buscado acciones

similares en el resto del mundo¹⁶, aunque claramente esto es solo un primer paso para poder llevar el proyecto a otra escalabilidad, el equipo desarrollador de este proyecto tiene claras las limitaciones que posee, especialmente a la hora de las relaciones interpersonales y el Non-market en los mercados extranjeros por lo que será menester trabajar con consultoras locales dentro de cada país al que se quiera desembarcar y generar lentamente acercamientos a todos los actores claves que ya hemos mencionado anteriormente.

En el mismo sentido también se ha trabajado la posibilidad de una estrategia basada en alianzas o joint ventures con jugadores locales que conozcan bien el mercado y tengan la capacidad de sortear las barreras de entrada que el país en cuestión detenta, tenga la experiencia y un know-how necesario para llevar a cabo un proyecto de estas características como lo ha realizado por ejemplo la cadena Sushi Club para expandirse por el mundo.



¹⁶ En EuraLille en Lille, Francia Carrefour lanzó en 2016 una acción promocional dentro de su centro de compras que ofrecía descuentos especiales basados en la geolocalización dentro del local el cual fue muy bien aceptado por los usuarios pero que fracasó porque solo estaba disponible para clientes Carrefour o para aquellos que dejaran su documento en consignación y les prestaban una tableta "Carrefour". Con el fracaso en dos situaciones distintas, Carrefour nos enseña que los pain points del usuario sobre la utilización de una app solo para un supermercado están vigentes en todo el mundo y nos deja la lección de que hay que ver la idiosincrasia de cada país para triunfar y que no todas las soluciones son universales. (al francés no le gustaba dejar su DNI)

VIII – Recursos, Procesos y Plan Operativo del Negocio.

Como se mencionó oportunamente, será creación de la aplicación sumado a la investigación y desarrollo constante de la misma una de las más importantes actividades de este proyecto. En base a esto los recursos más importantes para su concreción son los “recursos humanos”, aquellos desarrolladores y programadores que se dediquen a hacer todos los testeos necesarios para la optimización de la aplicación para poder estar a la altura de las expectativas del mercado. A continuación, se pueden observar con detalle las etapas de trabajo de desarrollo de la aplicación con los costos y las distintas actividades que se deben desarrollar en las mismas tanto outsourced como in-house.

ESTIMACIÓN DESARROLLO – OUTSOURCED

ETAPA 1 - v1 (MVP)	HORAS	COSTO/H [USD]	SUBTOTAL
FrontEnd y BackEnd	160	\$20,00	\$3.200,00
App Android	320	\$20,00	\$6.400,00
UX/UI	60	\$25,00	\$1.500,00
Project Management	40	\$30,00	\$1.200,00
Maintenance	80	\$15,00	\$1.200,00
TOTAL	660		\$13.500,00

ETAPA 2 - v2	HORAS	COSTO/H [USD]	SUBTOTAL
FrontEnd y BackEnd	160	\$20,00	\$3.200,00
App Android y IOS	480	\$20,00	\$9.600,00
UX/UI	160	\$25,00	\$4.000,00
Project Management	80	\$30,00	\$2.400,00
Maintenance	160	\$30,00	\$4.800,00
TOTAL	1040		\$24.000,00

ETAPA 3 - v3	HORAS	COSTO/H [USD]	SUBTOTAL
FrontEnd y BackEnd	80	\$20,00	\$1.600,00
App Android y iOS	960	\$20,00	\$19.200,00
UX/UI	40	\$25,00	\$1.000,00
Project Management	40	\$30,00	\$1.200,00
Maintenance	80	\$30,00	\$2.400,00
TOTAL	1200		\$25.400,00

ESTIMACIÓN EQUIPO INTERNO

ETAPA 1 - v1 (MVP)	HORAS	COSTO/H [USD]	SUBTOTAL
Data Scientist	<u>240</u>	\$20,00	\$4.800,00
Project Management / CTO?	480	\$30,00	\$14.400,00
Soporte Interno	960	\$10,00	\$9.600,00
TOTAL	1680		\$28.800,00

ETAPA 2 - v2	HORAS	COSTO/H [USD]	SUBTOTAL
FrontEnd y BackEnd	960	\$15,00	\$14.400,00
App Android y IOS	960	\$15,00	\$14.400,00
Data Scientist	960	\$20,00	\$19.200,00
Project Management / CTO?	1920	\$30,00	\$57.600,00
Soporte Interno	1920	\$10,00	\$19.200,00
TOTAL	6720		\$124.800,00

ETAPA 2 - v3	HORAS	COSTO/H [USD]	SUBTOTAL
FrontEnd y BackEnd	1920	\$15,00	\$28.800,00
App Android y IOS	1920	\$15,00	\$28.800,00
Data Scientist	1920	\$20,00	\$38.400,00
Project Management / CTO?	1920	\$30,00	\$57.600,00
Soporte Interno	1920	\$10,00	\$19.200,00
TOTAL	9600		\$172.800,00

Universidad de
San Andrés

VIII – Implementación del negocio.

El primer paso para la implementación del negocio es generar un MVP de la aplicación y empezar con la estrategia ya mencionada en el plan de negocio, que implica el inicio de conquista del mercado de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, basándonos en una apuesta inicial de un equipo de desarrollo tercerizado pero que tenga sede en ésta ciudad para poder en conjunto ir avanzando y con reuniones periódicas resolver todas las cuestiones pertinentes que puedan suscitarse en conjunto con un incipiente equipo interno.

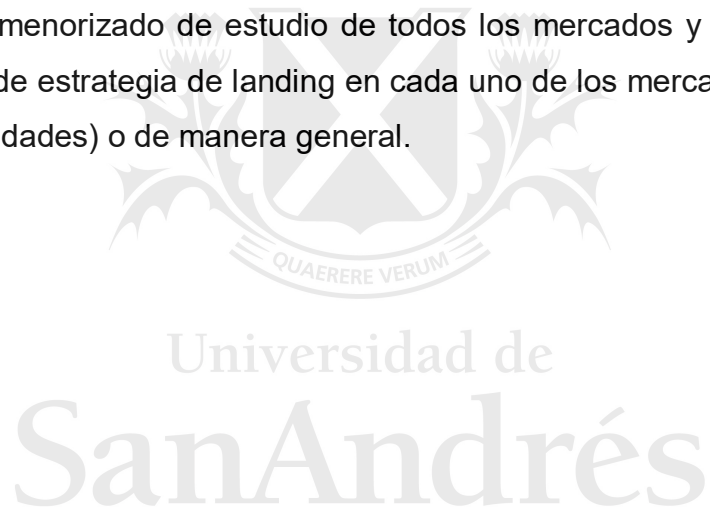
En el primer año el desarrollo y trabajo en la aplicación, así como la generación de reuniones y acuerdos con los distintos actores se realizará de manera “remota” es decir que la empresa no contará con un lugar físico que la nucleee, sino que se realizarán las reuniones o en las oficinas de la empresa desarrolladora o en la de los supermercadistas. Una vez que el proyecto avance y se genere un producto viable mínimo (MVP por sus siglas en inglés) se puedan generar ensayos y comiencen los usuarios a descargar y utilizar la aplicación se procederá a buscar financiamiento externo por fuera de la primera ronda de financiamiento que es propia o de las dos F (Friends & Family).

El segundo año con la financiación adecuada para ir robusteciendo el desarrollo de la aplicación, la realización de las campañas publicitarias correspondientes y poder generar un crecimiento exponencial de la cantidad de descargas, se trabajará para poder lograr la meta de desarrollo local afianzando lo ya conseguido, demostrando los resultados positivos logrados tanto a los supermercados que acompañan el proyecto de manera inicial como a los que posteriormente generen las alianzas con la App Azul.

Al finalizar el segundo año, el proyecto ya debería haber alcanzado el tamaño suficiente para cubrir las expectativas de crecimiento de la primera etapa que contemplaría solamente CABA, y empezar un tercer año apuntando a lograr la nacionalización del emprendimiento en 12 meses con una mayor exponencialidad que la lograda hasta ese momento debido a todos los factores previamente mencionados en los apartados anteriores. Al finalizar el tercer año de proyecto la aplicación habrá alcanzado el desarrollo máximo dentro de

Argentina logrando que el proyecto se establezca y genere la plataforma para poder lograr los objetivos pensados para la expansión internacional empezando por Chile y la posibilidad de invertir en investigación y desarrollo incluyendo features de realidad aumentada.

El plan a 5 años es poder tener un emprendimiento ya totalmente afianzado en el mercado chileno y argentino con una aplicación de última generación que soporte todo tipo de sistemas operativos, sea funcional y cuente con realidad aumentada. Tener una relación muy robusta con los stakeholders y poder empezar a desarrollar todas las alianzas necesarias para expandir la aplicación en un principio a Uruguay, Francia y Estados Unidos donde el equipo emprendedor tiene contactos y los mercados son atractivos sea por su cercanía o por su volumen. Al llegar a esta instancia, como antes se mencionó se requerirá un trabajo pormenorizado de estudio de todos los mercados y en base a eso decidir el tipo de estrategia de landing en cada uno de los mercados, ya sea en nichos (por ciudades) o de manera general.



IX – El equipo emprendedor, estructura directiva.

El equipo emprendedor, en una primera, etapa estará formado por los dos estudiantes de la Maestría en Administración de Negocios que elaboraron este proyecto de negocios y se contratará una empresa especializada en desarrollo de aplicaciones para poder lograr un MVP como se mencionó anteriormente, que sirva para la búsqueda de inversiones.

- Sebastián Di Summa es médico cirujano, posee una pasión especial por las finanzas y con mucho talento creativo para pensar soluciones que simplifiquen los procesos.
- Nahuel Pablo Azzariti es abogado y ha trabajado los últimos 5 años dentro de la industria de los medios de comunicación marketing y publicidad como Director Comercial del Grupo Octubre.

En las subsiguientes etapas conforme el proyecto vaya escalando con un MVP funcionando se sumarán Project Managers, Data Scientist, especialistas de soporte interno, y un CTO para dirigir el proceso de investigación y desarrollo para mantener la aplicación actualizada. Además, se contratarán paulatinamente empleados comerciales y administrativos contables que ayuden a la expansión del emprendimiento. En el Anexo XIII se puede ver el organigrama de la empresa.

El equipo emprendedor posee amplias relaciones comerciales y el conocimiento de gerenciamiento necesario debido a la experiencia que ha obtenido en los últimos 8 años de trayectoria laboral sumado a las herramientas brindadas por la Maestría que se complementará con el conocimiento técnico del área de desarrollo.

La cultura del emprendimiento estará enfocada en profesionales con pasión por su trabajo, con muchas ganas de aprender, mejorar y destacarse en el desarrollo y la innovación, por lo que se buscarán perfiles jóvenes, desafiantes, intrépidos, creativos bajo la dirección de una estructura gerencial que los ampare y busque el crecimiento de todos los miembros de la empresa.

El proyecto tiene dos áreas muy importantes; la de desarrollo tecnológico y la comercial.

Como todo proyecto de alta complejidad técnica para el desarrollo, es necesario que sea dirigido por un especialista que cuente con las capacidades técnico-científicas necesarias, con entendimiento de mercado y que posea habilidades blandas para el manejo de los perfiles de desarrolladores que la empresa apunta a tener. Será Sebastián quien por sus relaciones laborales y personales estará a cargo de la supervisión inicial del área y posteriormente coordine al CTO.

En cuanto al área comercial, función clave en la primera etapa de desarrollo del emprendimiento ante la necesidad de hacer las alianzas con los supermercados, estados y agencias de medios, estará bajo el mando de Nahuel quien ya ha empezado con las tratativas con distintos actores dentro de los stakeholders ya mencionados con quien ha trabajado de manera estrecha los últimos años.



Universidad de
San Andrés

X – Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión

Contexto macro y microeconómico

Argentina es un país con mucha incertidumbre macroeconómica que complejiza todo proceso de análisis para la concreción de un proyecto cualquiera sea el rubro sobre el cual se trabaje y que requiere una especial dedicación al seguimiento de los movimientos políticos y económicos.

En el anexo XII se podrá observar las proyecciones económicas estimadas para los próximos años tanto de la inflación argentina, de Estados Unidos, la varianza del tipo de cambio Peso-Dólar del Ministerio de Economía de la Nación Argentina, la consultora GRA y de estimación propia.

El proyecto está trabajado dólares estadounidenses dado que la mayoría de las actividades clave de este se manejan en dicha moneda, especialmente el área de desarrollo y de publicidad programática. La intención de la tercera etapa de desarrollo del proyecto que consiste en la expansión hacia el exterior busca asegurar los ingresos dolarizados en un 100% para que, en caso de que el mercado argentino sufra complejidades económicas severas se pueda compensar con el ingreso de los otros mercados.

Como se menciona en el anexo VIII el producto bruto interno argentino del año 2019 observo una caída de 2,2% y según el Fondo Monetario Internacional, se espera para éste año 2020 una caída de más del 10% del PBI potenciado no solo por la fragilidad económico institucional que el país arrastra de hace tiempo sino por el fruto de la pandemia SARS-coV-19 aunque según el presupuesto presentado por el Ministerio de Economía¹⁷ el PBI Argentino crecerá en un 5,5% en el año 2021 , con una inflación del 29% y un dólar “oficial” situado en aproximadamente \$103 pesos argentinos por dólar estadounidense.

En cuanto al manejo de la divisa estadounidense en Argentina, debemos mencionar que nos encontramos con un mercado ultra regulado por un cepo cambiario con devaluaciones esperadas que harán que el tipo de cambio sea un factor importante y debe ser constantemente vigilado para poder cumplir con los

¹⁷ <https://www.economia.gob.ar/onp/documentos/presutexto/proy2021/ley/pdf/proy2021.pdf>

objetivos económicos de este plan de negocios especialmente tomando en cuenta que la mayoría de los costos del mismo son en moneda estadounidense.

Como se mencionó anteriormente en el análisis de la industria de los supermercados y de la publicidad, sumado al análisis político y económico que encontramos en el anexo VIII podemos decir que, a pesar de la caída generalizada de la economía del país, ambas industrias poseen una especie de camino distinto en donde, si bien hubo una merma de la actividad, ninguna fue especialmente golpeada por la crisis sufrida éste 2020, e incluso se puede afirmar que son industrias que generaron ganancias pero que en el caso de los supermercados está muy controlada por el gobierno.

Este control del gobierno sobre la industria de los supermercados genera que los precios de los alimentos mantengan una estabilidad relativa y facilite el acceso al consumo, en detrimento de las ganancias de las grandes cadenas de supermercados, lo que genera un ámbito propicio para un proyecto como el que se está presentando que pueda acercar a los distintos jugadores de la industria para poder beneficiar a ambos.

En los apartados anteriores se describió que se está trabajando sobre una necesidad irresuelta en un mercado enorme apuntando a buscar una pequeña porción del marketshare de manera inicial tanto en CABA como en Argentina pero que tiene un potencial enorme de crecimiento a medida que pueda popularizarse la solución y aun cuando otras empresas puedan iniciar su camino en esta industria se contará con una ventaja competitiva por la adopción temprana de la solución y el ingreso inicial a un mercado con grandes acuerdos de colaboración resultado de las relaciones del equipo emprendedor.

Modelo de generación de Beneficios

El emprendimiento basará sus ingresos mayormente de la venta publicitaria y de los acuerdos de trabajo conjunto con distintos actores del mundo de la consultoría y el estado como se detalló oportunamente sumado a un pequeño porcentaje de usuarios Premium, plan económico que, en principio, no variará en los próximos tres años y que una vez alcanzado el desarrollo correspondiente se ampliará con la realidad aumentada.

Respecto a la carga impositiva, la estrategia del negocio incluye la radicación de la empresa en el Distrito Tecnológico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ya que el GCBA propone ciertos beneficios para las empresas del sector que allí se sitúen, entre los que podemos encontrar la exención del pago de Ingresos Brutos, sellos, ABL y la posibilidad de contar con tasas de préstamos preferenciales y programas de educación¹⁸, pero no exceptúa del pago del impuesto a las ganancias estimado en el 35% sobre el resultado de la empresa.

En el siguiente gráfico se podrá observar el estado de resultado proyectado de la empresa por los próximos años.

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos por Ventas		45.597	314.330	558.614	572.103	583.650
Costo de ventas	42.300	206.005	269.858	290.932	300.301	310.121
Margen Bruto		-160.408	44.472	267.682	271.802	273.529
Margen bruto %		-352	14	48	48	47
(-) Sueldos						
(-) Gastos Comerciales		0	0	0	0	0
EBIT		-160.408	44.472	267.682	271.802	273.529
(-) Ingresos Brutos (3,5%)		0	0	0	0	0
IVA Crédito	8.883	52.144	56.670	61.096	63.063	65.125
IVA Débito		9.575	66.009	117.309	120.142	122.567
(-) Posición IVA		42.569	33.230	-56.213	-57.078	-57.441
Impuesto Ley créditos		274	1.886	3.352	3.433	3.502
Impuesto Ley débitos extras		0	0	0	0	0
Resultado antes Imp. Gcias		-203.250	9.356	320.544	325.447	327.468
(-) Impuesto a las Ganancias (35%)		0	0	112.190	113.907	114.614
Beneficio Operativo Neto		-203.250	9.356	208.353	211.541	212.854

San Andrés

Requerimiento de inversión y Financiamiento

Como todo proyecto tecnológico y como se viene destallando en los apartados anteriores, los primeros años de funcionamiento requerirán una especial y fuerte inversión en investigación y desarrollo de la tecnología de la aplicación, así como una fuerte inversión en marketing para la captación de usuarios por lo que será necesaria una importante financiación inicial que pueda sustentar el negocio hasta el momento de equilibrio previamente mencionado. Dentro del desarrollo están incluidos todos los gastos de personal, que hacen el grueso de las erogaciones del proyecto.

¹⁸ <https://www.buenosaires.gob.ar/empresas/radicate-en-un-distrito-economico/distrito-tecnologico>

COSTOS EN PESOS	HOY	2021	2022	2023	2024	2025
Sueldos comerciales						
Sueldo Mensual por empleado		50.000	67.550	85.789	104.662	120.361
Sueldo Anual por empleado		600.000	810.600	1.029.462	1.255.944	1.444.335
Nómina		1	2	4	4	4
Sueldo Total		600.000	1.621.200	4.117.848	5.023.775	5.777.341
Sueldos gerencia						
Sueldo Mensual por empleado		150.000	202.650	257.366	313.986	361.084
Sueldo Anual por empleado		1.800.000	2.431.800	3.088.386	3.767.831	4.333.006
Nómina		2	2	2	2	2
Sueldo Total		3.600.000	4.863.600	6.176.772	7.535.662	8.666.011
Honorarios Administración/legales						
Honorario Mensual contadora		50.000	67.550	85.789	104.662	120.361
Honorario Anual contadora		600.000	810.600	1.029.462	1.255.944	1.444.335
Nómina		1	1	1	1	1
Honorario Total contadora		600.000	810.600	1.029.462	1.255.944	1.444.335
Total sueldos y honorarios ARS		4.800.000	7.295.400	11.324.082	13.815.380	15.887.687
Tipo de cambio estimado		123	150	175	200	215
Total sueldos y honorarios USD		39.184	48.636	64.709	69.077	73.896
OTROS GASTOS						
		2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
Oficina		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Publicidad y Marketing		15.000	20.000	25.000	30.000	35.000
Total otros gastos U\$		18.021	23.022	28.023	33.024	38.025
GASTOS DOLARIZADOS						
Tipo de cambio estimado		88	123	150	175	215
Desarrollo Web y App	42.300	148.800	198.200	198.200	198.200	198.200
Total otros gastos en USD	42.300	148.800	198.200	198.200	198.200	198.200
Total gastos U\$	42.300	206.005	269.858	290.932	300.301	310.121

Teniendo en cuenta al capital de trabajo operativo (anexo XIV) este proyecto no tiene mayores fuerzas para la afectación de la NOF salvo las cuentas por cobrar.

Como se puede ver del análisis del estado de resultado proyectado, los gastos iniciales y los flujos de fondos, será necesaria una inversión inicial que permita la generación del MVP y el sostenimiento de la empresa por los primeros dos años.

El financiamiento para proyectos en Argentina es muy complejo en tanto el acceso al crédito y la financiación por parte del sistema bancario es casi nulo y los fondos de inversión actualmente son reticentes a invertir en nuestro país especialmente en dólares debido a la alta volatilidad de la moneda estadounidense y los continuos cambios políticos.

En base a esto se decidió hacer una primera ronda de inversión por parte del equipo emprendedor y relaciones cercanas que permitan la elaboración de un MVP a partir del cual se podrán realizar presentaciones a los distintos tipos de inversores y planes de ayuda gubernamental.

Los fondos de inversión extranjeros para emprendimientos startup poseen distintas variables y distintas filosofías al momento de analizar y posteriormente desembarcar en los mismos. Como decisión estratégica el equipo emprendedor se inclinó por buscar inversores de capital los cuales aporten el capital económico suficiente para la concreción del proyecto y asesoría técnica a cambio de una participación accionaria correlativa a la tasa de retorno sobre el capital invertido siempre con supervisión de estos. Se adoptó esta estrategia para evitar que los fondos de inversión desembarquen en la toma de posesión del manejo diario del emprendimiento como muchos pretenden para no romper con el objetivo cultural que se busca en este startup.

Por otro lado, se buscará complementar las inversiones conseguidas con planes gubernamentales de desarrollo tanto del GCBA como de la nación que tienden a la estimulación de este tipo de proyecto tecnológico especialmente para la radicación física de la empresa en el polo tecnológico y la ayuda que esos planes brindan para el acercamiento de planes de desarrollos internacionales.

Como se observa en el siguiente gráfico, el flujo de fondos del emprendimiento muestra un rendimiento estimado de números de alto potencial para un inversor.

	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025
EBITDA	-42.300	-160.408	44.472	267.682	271.802	273.529
(-) Impuesto a las Ganancias (35%)						
Impuesto a las Ganancias a pagar	-14.805	-56.143	-55.383	38.306	95.131	95.735
Beneficio Operativo Neto	-27.495	-104.265	99.855	229.376	176.671	177.794
proyeccion flujo fondos						
NOPAT						
(+) Amortización y depreciación						
Inversion NOF		-8.311	-1.098	103.926	104269	104433
ΔInversión en NOF capex		8.311	-7.213	-105.024	-342	-165
Flujo de fondos Operativo	-42.300	-152.097	37.259	162.658	271.459	273.364
Perpetuidad						1840653
FFO + Perpetuidad	-42.300	-152.097	37.259	162.658	271.459	2.114.017
VALOR ACTUAL	-42.300	-152.097	37.259	162.658	271.459	2.114.017

VAN \$1.014.620

TIR 97%

XI – Condiciones para la Viabilidad del negocio.

Tal y como se ha mencionado en los apartados anteriores, los primeros años del proyecto tendrán resultados negativos a nivel financieros teniendo en cuenta la necesidad de inversión de capital para el desarrollo de esta y de la publicidad, pero a partir del tercer año de trabajo, si se alcanzan los resultados propuestos el negocio empezaría a ser rentable y se empezaría a repagar toda la inversión.

Son varios los riesgos inherentes a este proyecto. Podemos mencionar en un principio la gran dependencia que todas las aplicaciones poseen sobre los distintos sistemas operativos tanto IOS como Android y las plataformas de descarga que ofrecen a los usuarios sus dispositivos. Si bien este es un riesgo que lamentablemente no se puede evitar en tanto se está utilizando la tecnología de terceros, si puede ser mitigado como se ha estipulado previamente, con un gran equipo de desarrollo que esté siempre actualizando la aplicación para estar dentro de los estándares que estas plataformas (o las que puedan surgir) precisen. El tener un equipo especializado y capaz será de vital importancia.

Por otro lado, el proyecto posee un riesgo inherente a la utilización de la aplicación por parte de los usuarios finales. Si bien ya se ha desarrollado ésta temática en apartados anteriores, es necesario reforzar la idea entendiendo que sin usuarios no hay negocio por lo que la aplicación no solo tiene que tener un gran sustento de marketing (en un principio de adquisición luego de mantenimiento), sino también un trabajo profundo de entendimiento del usuario especialmente de aquellos iniciales, para estar constantemente mejorando la experiencia usuario y evitando los churn y a su vez que esos usuarios recomienden la app a otros.

Un punto muy sensible es la relación con los supermercadistas. Resultará clave mantener una relación de trabajo estrecha con los mismos instando su apoyo a la iniciativa y la firma de contratos de colaboración de forma de generar una sinergia conjunta evitando que durante el trascurso de la relación se puedan modificar las reglas de juego y la relación entre ambas partes.

Claramente si alguno de estos puntos falla el emprendimiento será de difícil viabilidad en tanto la falta de usuarios afectaría gravemente los ingresos

publicitarios, ya que éstos están basados en la cantidad de impresiones servidas, así como implicaría que, la muestra para los estudios de mercado y por consiguiente la información para los supermercados o para el estado no sería lo suficientemente robusta para su aplicación y obviamente no podría monetizarse. Por otro lado, si se rompe el acuerdo con los supermercados éstos no ofrecerían su información a la aplicación por lo que el servicio no podría ser brindado de manera adecuada con la consiguiente pérdida del objeto de la aplicación y del negocio.

Aspectos Legales

Este emprendimiento tendrá base en Argentina, pero con perspectivas de expansión a otros países previamente mencionados, por lo que, como estrategia se ha pensado la realización de distintas sociedades. Una sociedad controlante radicada en Delaware, Estados Unidos, la cual tendrá varias sociedades controladas en los distintos países en donde desembarque la App Azul de forma tal de poder tener un control sobre todas y una centralización de las ganancias. En el caso de Argentina, se creará una Sociedad Anónima radicada en el distrito tecnológico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para poder utilizar los beneficios de radicación que eximiría el pago del impuesto de ingresos brutos entre otras cuestiones.

A nivel mundial existe un tratado de cooperación en materia de patentes (PCT por sus siglas en inglés) que crea un procedimiento único para la solicitud de patentes para todos los estados que lo haya suscripto. Lamentablemente Argentina no es parte de dicho tratado, pero si lo es EEUU, por lo que, podría usarse la empresa madre del holding que se pretende crear para que ésta sea la que patente la idea y la tecnología.

Claramente en cada país en donde el emprendimiento se desarrolle se tendrán que trabajar de manera exhaustiva todas las relaciones necesarias para poder llevar a cabo el proyecto intentando repetir la operación de Argentina teniendo en cuenta la situación individual tanto económica como ideológica.

CONCLUSIONES

Después de un año de investigación y un análisis de los principales aspectos que hacen a éste proyecto de negocios especialmente la identificación de una necesidad, su solución y una estrategia acorde, podemos enfatizar que aún dentro de la situación compleja que atraviesa Argentina y el mundo, la App Azul es una herramienta con un potencial interesante para desarrollar y extrapolar a distintos mercados.

Argentina en los últimos años ha exportado en lo referido a la economía del conocimiento grandes avances y proyectos al mundo, siendo vista como una posible potencia en éste ámbito con desarrolladores y técnicos cada vez más desarrollados y la App Azul busca ser parte de este movimiento tan importante que puede llevar al país a un lugar mejor y a su vez ayudar a que los habitantes puedan tener una vida más placentera.

A pesar de todo esto sabemos que un proyecto de ésta envergadura no será fácil de llevar a cabo, pero estamos convencidos de que con dedicación, esfuerzo y conocimiento podremos, desde este equipo emprendedor, lograr nuestros objetivos diferenciándonos de la competencia.

San Andrés

ANEXOS

Anexo I

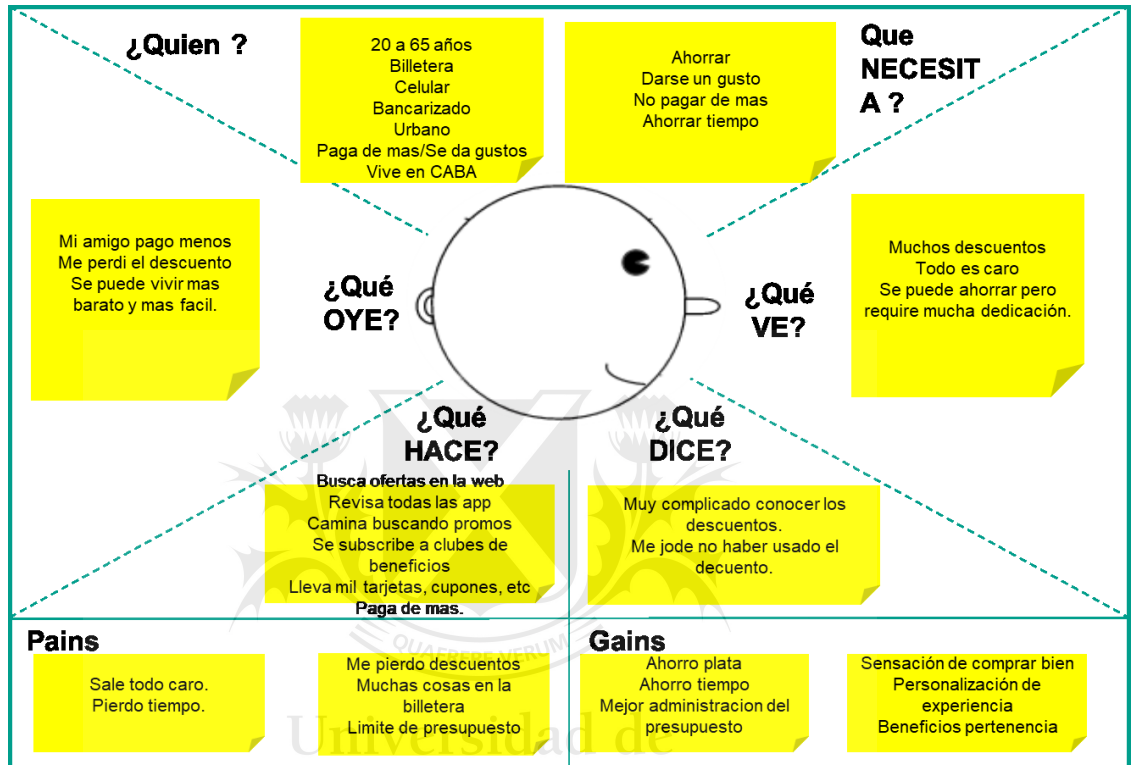
Para la elaboración de este proyecto se utilizó el “Business Model Canvas” como guía base para todas las actividades desarrolladas. Además, se utilizaron distintas herramientas de negocios para su validación entre los que encontramos el análisis “PESTEL”, las 5 fuerzas de Porter, Mapa de empatía, Value Proposition Canvas, Empathy maps, entre otras.

Para complementar las herramientas clásicas se tomaron todas aquellas concepciones teóricas y prácticas que se han estudiado a lo largo de estos dos años de maestría especialmente aquellas enfocadas en el desarrollo de proyectos de emprendedorismo en sus distintas etapas, así como Información Financiera, Gestión Financiera del Valor del Negocio, Blue Ocean Strategy, Management Estratégico, Non Market Strategy, Marketing, entre otras.

Se realizaron distintas entrevistas a usuarios, a directores de supermercados, de agencias de publicidad, consultoras y funcionarios de gobierno municipal de CABA y de algunos municipios aledaños. Se consultaron pappers específicos sobre publicidad y macroeconomía, tecnología e informes técnicos de INDEC.

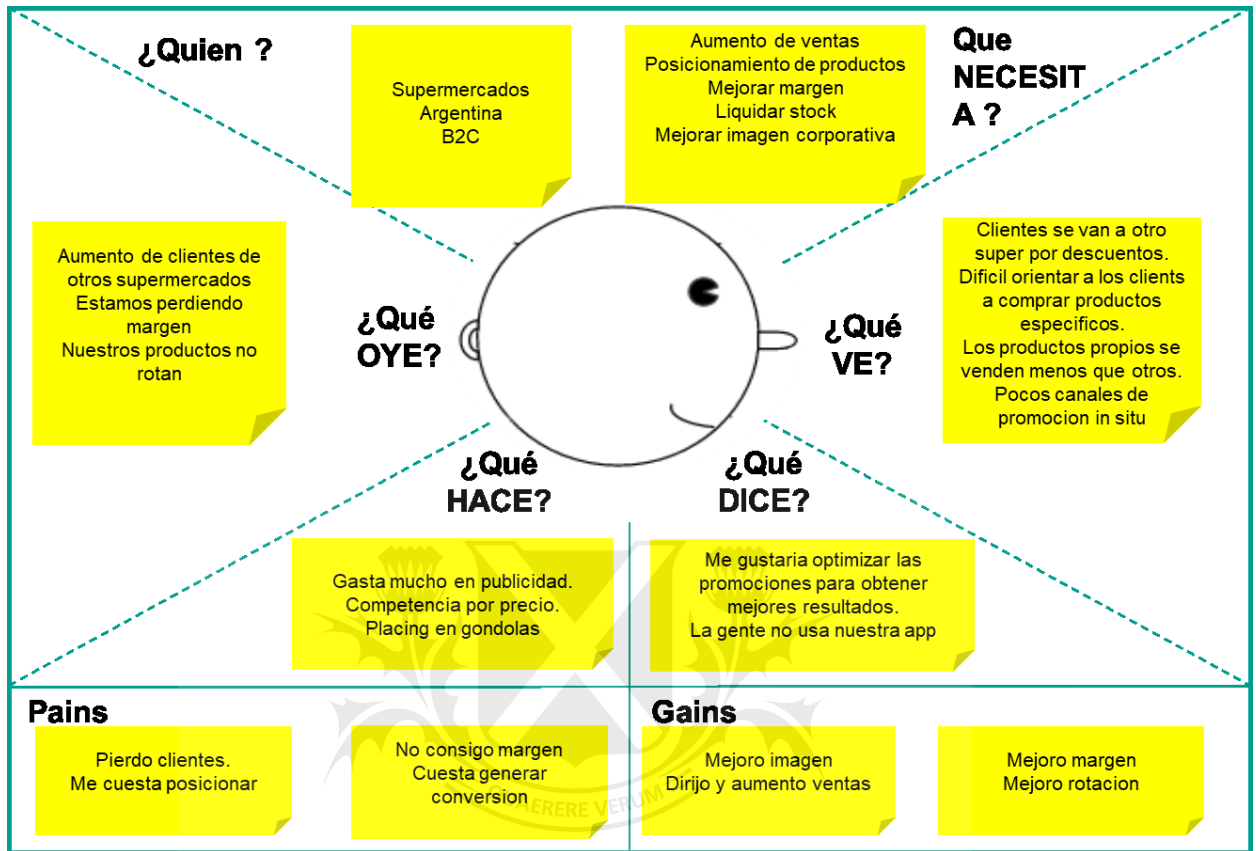
Anexo II – Mapas de Empatía

a) Usuario Final



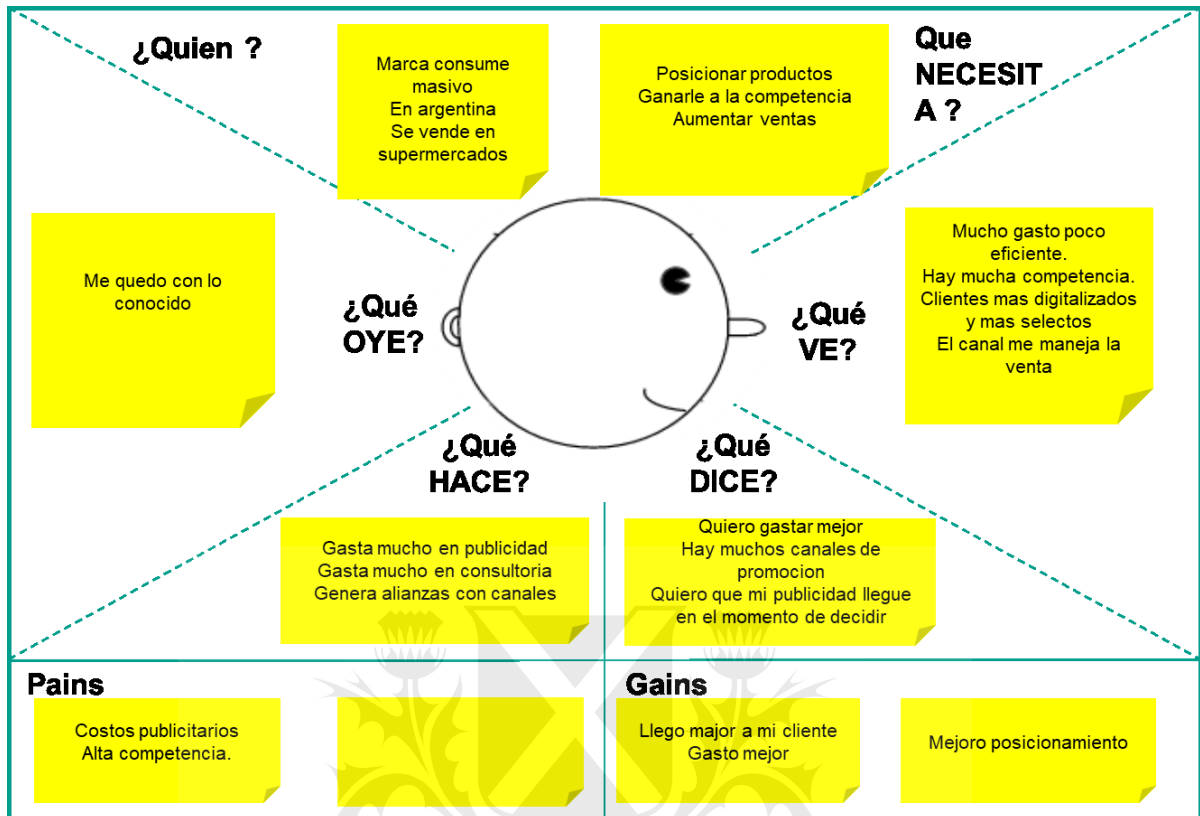
San Andrés

b) Supermercado – Hipermercado



Universidad de
San Andrés

c) Marca consumo masivo



Anexo III – Arquetipos

ARQUETIPOS CONSUMIDORES

ARQUETIPO 1

Nombre: Leticia

Edad: 38 años

Ama de casa – Lic en Comunicación.

Casada con 3 hijos

Leticia se levanta todos los días a las 7 AM. Comienza el día organizando el desayuno de todos y preparando a los niños para el colegio.

Ella es la encargada de que “la casa funcione” y de la economía hogareña. No trabaja.

Realiza las compras en el supermercado los días miércoles que coincide con el descuento que le ofrece su banco.

Posee un hijo celíaco.

Necesidades detectadas:

- Ella necesita pagar lo menos posible en las compras, para poder destinar más dinero a darle algún gusto a su familia.
- Sus compras las tiene que realizar lo más rápido posible.
- Le cuesta mucho diferenciar productos adecuados para su hijo celíaco.



ARQUETIPO SUPERMERCADO

Nombre: Soledad

Edad: 40 años

Objetivo: Maximización de utilidades y aumento de ventas.

Organización:

- Estructuras grandes de capitales nacionales o extranjeros.
- Busca vender sus productos o de terceros por diferentes canales de comercialización y distribución.
- Posee un networking muy importante para poder incorporar nuevos productos.
- Maneja bajos niveles de márgenes de ventas, trabaja con la rotación.
- El desarrollo de nuevos productos propios es uno de los focos actuales porque tienen más margen.
- Grandes inversiones en publicidad.

Necesidades detectadas:

- Mejorar las ventas de los productos con más márgenes.
- Generar awareness de marcas propias.
- Construir o conseguir nuevos y mejores canales de comunicación.



ARQUETIPO CONSUMO MASIVO

Nombre: Mauro

Edad: 30 años

Objetivo: Aumentar las ventas de sus productos, desarrollar nuevas estrategias de comunicación, posicionamiento marcarío.

Organización:

- Busca vender sus productos por diferentes canales de comercialización y distribución, no posee venta directa.
- Posee gran rotación de personal por la alta competencia.
- Grandes inversiones en publicidad.
- Estructuras de gran tamaño.
- Mucha competencia

Necesidades detectadas:

- Diferenciarse de los demás mediante el uso de una gran cantidad de los mejores recursos disponibles, de modo de no poder ser seguido por la competencia.
- Generar disrupción comunicacional.
- Aumentar el reconocimiento marcarío

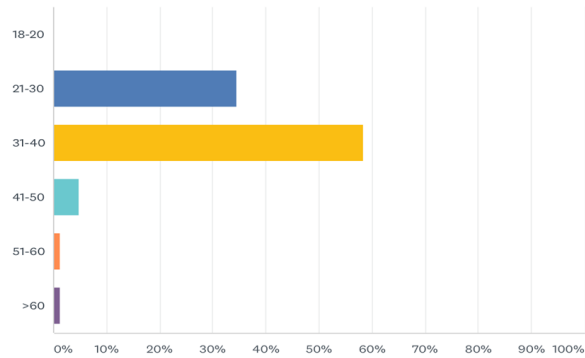


Universidad de
San Andrés

Anexo IV – Resultado encuestas

Edad

Answered: 84 Skipped: 0



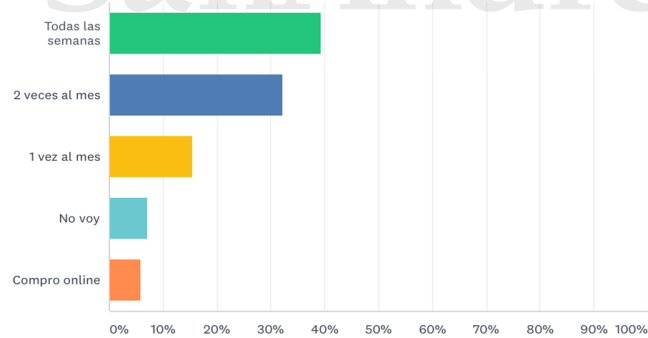
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ 18-20	0,00%	0
▼ 21-30	34,52%	29
▼ 31-40	58,33%	49
▼ 41-50	4,76%	4
▼ 51-60	1,19%	1
▼ >60	1,19%	1
TOTAL		84

Universidad de

San Andrés

Cada cuánto vas al supermercado?

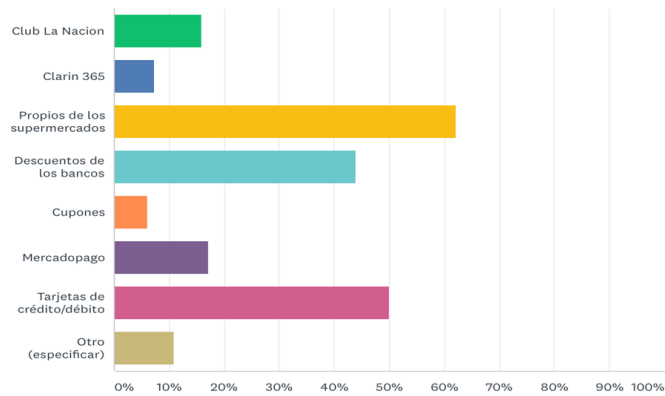
Answered: 84 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Todas las semanas	39,29%	33
▼ 2 veces al mes	32,14%	27
▼ 1 vez al mes	15,48%	13
▼ No voy	7,14%	6
▼ Compró online	5,95%	5
TOTAL		84

Que tipos de descuentos utilizas?

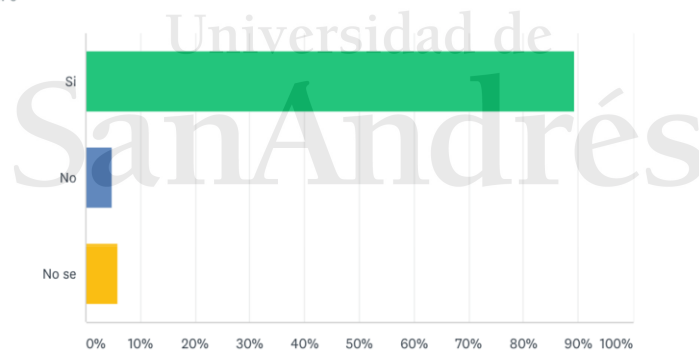
Answered: 82 Skipped: 2



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Club La Nacion	15,85%	13
▼ Clarín 365	7,32%	6
▼ Propios de los supermercados	62,20%	51
▼ Descuentos de los bancos	43,90%	36
▼ Cupones	6,10%	5
▼ Mercadopago	17,07%	14
▼ Tarjetas de crédito/débito	50,00%	41
▼ Otro (especificar)	10,98%	9
Total de encuestados: 82		

Te bajarías una app que optimiza todos tus descuentos posibles?

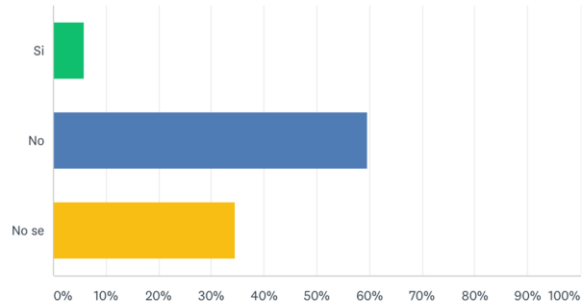
Answered: 84 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Si	89,29%	75
▼ No	4,76%	4
▼ No se	5,95%	5
TOTAL		84

Pagarías por ese servicio?

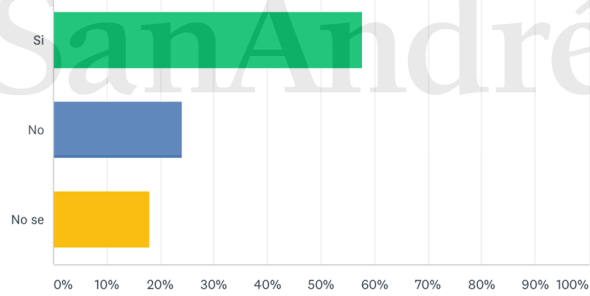
Answered: 84 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Si	5,95% 5
▼ No	59,52% 50
▼ No se	34,52% 29
TOTAL	84

Te gustaría que la app te brinde más información sobre los productos que vas a comprar?

Answered: 83 Skipped: 1



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Si	57,83% 48
▼ No	24,10% 20
▼ No se	18,07% 15
TOTAL	83

Anexo V – Promociones de supermercados en medios de prensa

COTO
crece exportando al mundo

INDUSTRIA FRIGORIFICA | PRODUCCION GANADERA | PRODUCCION PORCINA | PRODUCCION AVICOLA

PRODUCCION AGROPECUARIA | DESARROLLOS INMOBILIARIOS | DESARROLLOS TECNOLOGICOS

Una empresa que exporta,
UN PAÍS QUE CRECE.

www.coto.com.ar/exporta

DIA %

DEL JUEVES 7 AL MIÉRCOLES 13 DE MAYO

Obleas Limón \$23 CU (PRECIO \$29.99 CU)
Obleas Vainilla \$23 CU (PRECIO \$29.99 CU)
Obleas Chocolate \$23 CU (PRECIO \$29.99 CU)

OBLEAS VARIAS SABORES DÍA Y DÍA (PRECIO \$29.99 CU) STOCK 1000000

PRISTE \$37 CU (PRECIO \$45.99 CU)
PAPEL HIGIÉNICO SIMPLE Y DUA PRISTE (41 CM X 41 CM) (PRECIO \$45.99 CU) STOCK 1000000

PAPA NEGRA \$28.99 KG (PRECIO \$35.99 KG)

GASEOSA PEPSI 4.25 L (PRECIO \$112.29 CU) STOCK 1000000

DEL VIERNES 8 AL DOMINGO 10

3x2 EN CERVEZAS™ (Schlitz, Pilsener, Palerm, Heineken)

3x2 EN ROLLOS DE COCINA™ (Día, Golf)

EN LA SEGUNDA UNIDAD 70% DE DTO. EN CAFÉ / MATE COCIDO / TÉ EN SACUITOS / BUDINES / CACAO / ENDULZANTES DE TODAS LAS MARCAS

DELIVERY EXCLUSIVO PARA MAYORES DE 60 AÑOS EN CABA Y GBA. NOS LLAMÁS, HACÉS TU PEDIDO Y EN 72 HORAS ESTÁ EN TU CASA.

TU Día 2040-1010

easy
Hogar • Construcción

AL MÁS BAJO PRECIO GARANTIZADO

DEL SÁBADO 31 AL DOMINGO 1

20% DE DESCUENTO EN VENTILADORES (PRECIO \$199) (PRECIO \$249.95)

24 CUOTAS SIN INTERÉS EN VENTILADORES Y AIRE ACONDICIONADOS (PRECIO \$199) (PRECIO \$249.95)

30% DE DESCUENTO EN ALFOMBRAS MURO A MURO (PRECIO \$119.95) (PRECIO \$169.95)

24 CUOTAS SIN INTERÉS EN ALFOMBRAS MURO A MURO (PRECIO \$119.95) (PRECIO \$169.95)

PROMO 6x5 (PRECIO \$140.93) (PRECIO \$189.95)

12 CUOTAS SIN INTERÉS EN TODO EASY (PRECIO \$149) (PRECIO \$189.95)

10 CUOTAS SIN INTERÉS EN TODO EASY LOS SÁBADOS Y 10% DE DESCUENTO Y 6 CUOTAS LOS DÍAS (PRECIO \$149) (PRECIO \$189.95)

6 CUOTAS SIN INTERÉS EN (PRECIO \$149) (PRECIO \$189.95)

15 CUOTAS SIN INTERÉS (PRECIO \$149) (PRECIO \$189.95)

VENTA TELEFÓNICA: 0810 999 999 (24/7) / www.easy.com.ar

Anexo VI – Entrevistados

- Francisco Zorosa - Director Asuntos Corporativos. **Carrefour**
- Maximiliano Sabater - Gerente de MKT y Publicidad. **Supermercado Día**
- Roberto Mayo - Gerente de Publicidad. **Coto**
- Karina Gracia - Directora de Negociación e Inversiones. **Magna Global**
- Manuel Alfonso - Sr. Consultant. **NEORIS**
- Fabián Fernández – Secretario de comunicación **Municipalidad de Lanús**
- Máximo Merchensky – Secretario de Comunicación social **GCBA**
- Sabrina Mayotti – Directora de Nuevos Negocios y Proyectos – **PHD Argentina**

Anexo VII – Gráficos de la evolución de la industria de supermercados y publicitaria.

1-

Período	Ventas totales		Variación porcentual respecto al mismo período del año anterior	
	a precios corrientes	a precios constantes	a precios corrientes	a precios constantes
	Millones de pesos		%	
Acumulado 2 meses de 2019	90.025,8	46.430,8	40,2	-11,4
Acumulado 2 meses de 2020	142.784,9	47.231,3	58,6	1,7
2019* Enero	45.433,6	23.888,7	39,9	-10,7
Febrero	44.592,1	22.542,0	40,5	-12,1
Marzo	51.122,2	24.672,7	39,9	-14,5
Abril	49.672,3	23.094,9	45,6	-12,6
Mayo	50.829,3	22.872,2	44,7	-13,5
Junio	54.474,8	23.826,8	42,1	-13,2
Julio	55.084,6	23.594,9	40,2	-12,7
Agosto	59.739,2	24.354,4	51,3	-7,3
Septiembre	57.945,3	22.166,0	45,1	-8,8
Octubre	66.390,4	24.675,3	52,9	-1,3
Noviembre	68.007,0	24.292,2	51,6	-2,4
Diciembre	83.596,7	29.172,4	46,1	-6,3
2020* Enero	70.207,4	23.503,0	54,5	-1,6
Febrero	72.577,5	23.728,3	62,8	5,3

Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de la Producción y el Comercio. Dirección de Estadísticas del Sector Terciario y Precios.

2-

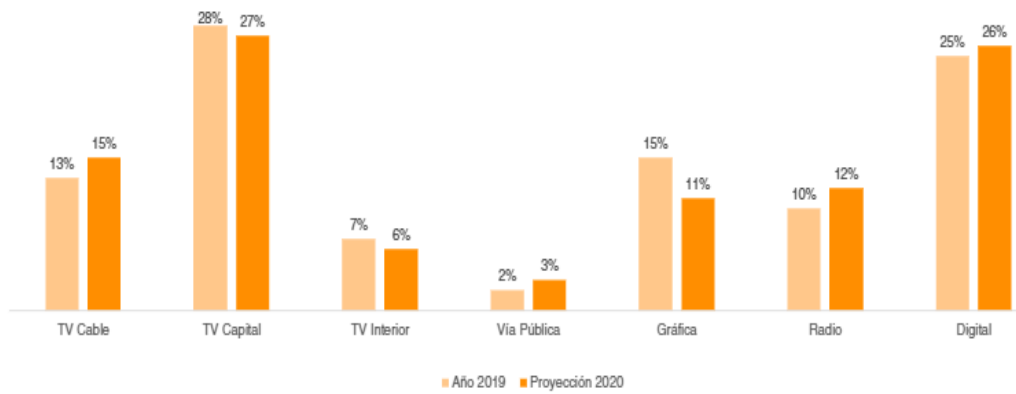
Universidad de
San Andrés

Cuadro 3. Supermercados. Ventas totales a precios corrientes por medio de pago, en miles de pesos, variación y composición porcentual. Febrero de 2020

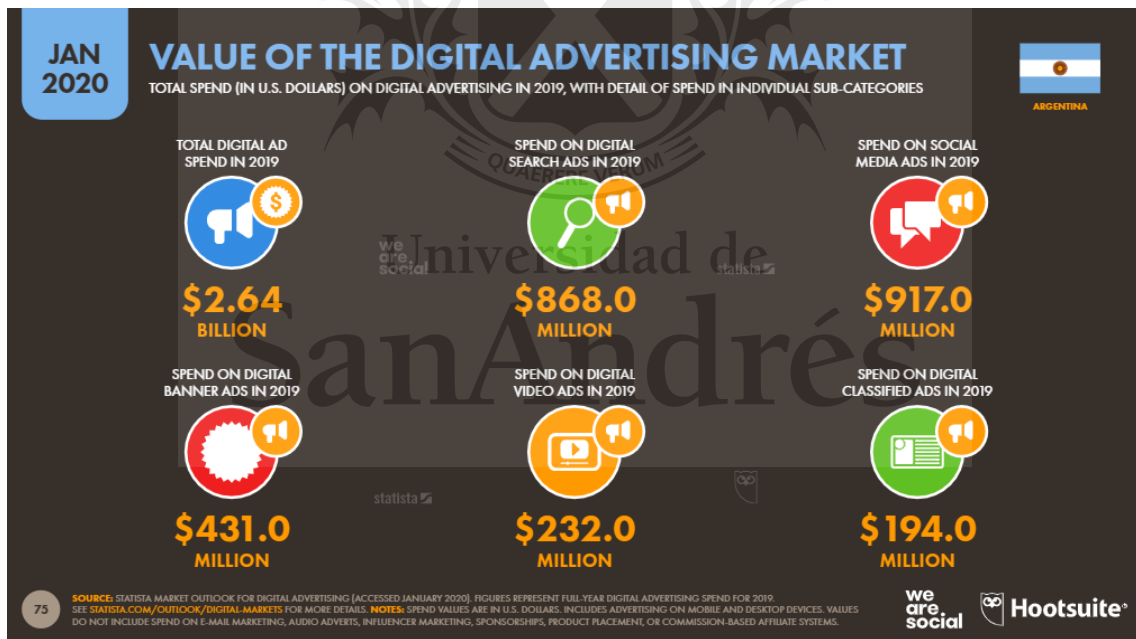
Medios de pago	Ventas totales a precios corrientes	Variación porcentual respecto al mismo mes del año anterior	Composición porcentual
	Miles de pesos	%	
Total	72.577.534	62,8	100,0
Efectivo	23.997.221	55,2	33,1
Tarjetas de débito	18.706.711	51,7	25,8
Tarjetas de crédito	27.216.102	77,5	37,5
Otros medios	2.657.500	81,5	3,7

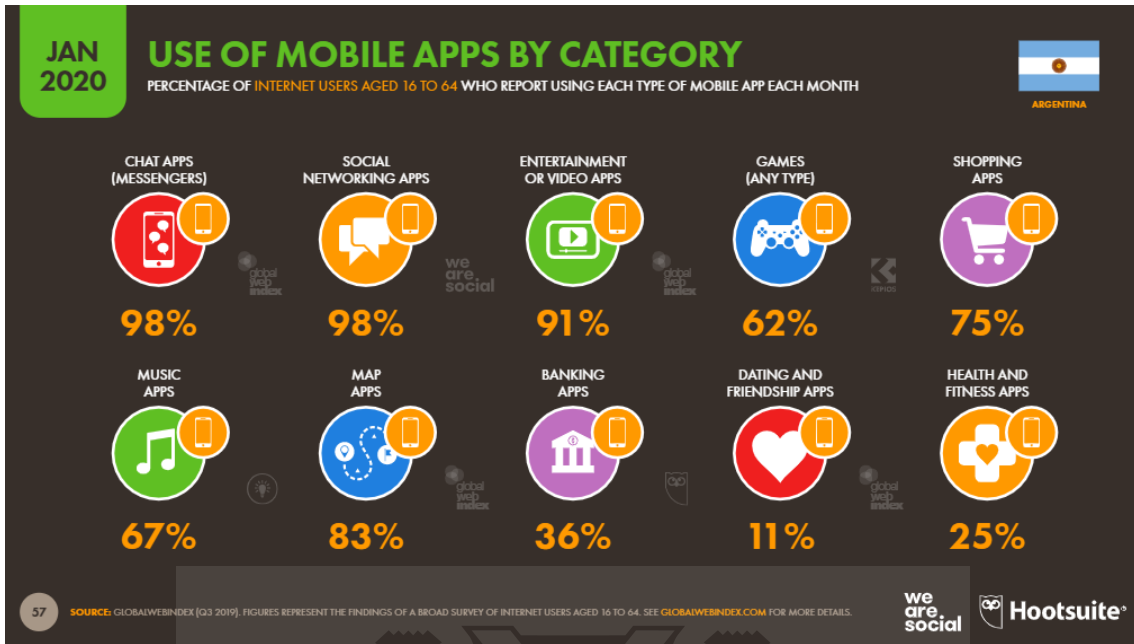
Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de la Producción y el Comercio. Dirección de Estadísticas del Sector Terciario y Precios.

3-



4-





ANEXO VIII – Análisis Político y Económico

- Política

El análisis político de la situación de la industria de los supermercados en argentina está atado al análisis político de la sociedad y los modelos de país variantes que el país ha tenido durante muchos años.

Los distintos gobiernos han lanzado numerosos planes de políticas de control, comenzando por el Acta de Compromiso Nacional de Gelbard¹⁹; el plan de control de Wehbe²⁰, el control de márgenes de Grinspun²¹ hasta la actualidad que encontramos en los últimos años planes como “precios cuidados” “precios máximos” “precios esenciales” para poder frenar la inflación o generar alivios momentáneos sobre la población intentando ocultar situaciones más graves y profundas a nivel político y económico.

Se han dictado, y se van a seguir dictando leyes y políticas de control sobre las empresas y especialmente sobre las empresas de supermercados, pero la solución no está en el control. Los distintos gobiernos de turno no generan políticas tendientes al mejoramiento del sector, sino que han trabajado sostenidamente en la única medida que no funciona que es el control de precios.

La realidad es que los precios aumentan en Argentina por la excesiva carga fiscal de un gobierno que no logra buscar alternativas a sus problemas económicos que no sean aumentar los impuestos que incluyen IVA, Ingresos brutos, tasas municipales, energía, sobre la nafta, los impuestos al trabajo, el impuesto al cheque y los impuestos a la importación y los impuestos a las ganancias, etc.

Esto alimenta constantemente la oportunidad de negocio que nosotros estamos analizando. A medida que siempre exista un aumento de precios y políticas de control habrá una necesidad de la población y de los supermercados para encontrar soluciones al problema del abastecimiento alimentario,

¹⁹ José Ber Gelbard – Ministro de Economía argentino 1973

²⁰ Jorge Wehbe – Ministro de Economía argentino 1982

²¹ Bernardo Grinspun – Ministro de Economía 1983

aparecerán cada vez más descuentos, promociones, cambios de precios constantes en productos no controlados y su vez los gobiernos generaran más presiones sobre la claridad de las operaciones de éstas empresas.

- **Economía**

La economía argentina ha sufrido 14 recesiones en los últimos 60 años²², las cuales han tenido duraciones distintas, llegando la actual a casi 2 años de duración.



La caída del PBI del año 2019 fue del 2.2%, la inflación del 53,8%, una devaluación frente al dólar del 38% y los números estimados para el 2020 son peores.

Pero aun así la sociedad sigue consumiendo alimentos y generando un aumento en el gasto dentro de la industria alimenticia, especialmente en la de los supermercados, que en febrero de este año tuvo un incremento del 62,8% interanual respecto al febrero del 2019²³.

²² Fuente: Instituto para el Desarrollo Social Argentino

²³ Indec Informes técnicos / Vol. 4, n° 74 2020

La carga impositiva argentina y las leyes que controlan los giros de dividendos al exterior generan un panorama desfavorable para la radicación de empresas en el país, pero eso genera posibilidades para los emprendedores internos ante la falta de competencia extranjera.



Universidad de
San Andrés

Anexo IX – Aplicación

Características y Funcionamiento de la App

La aplicación estará diseñada para estar disponible para sistema operativo Android como para sistema operativo IOS permitiendo a cualquier usuario potencial su descarga independientemente del sistema operativo que su Smartphone posea.

La App Azul le pedirá al usuario la creación de una cuenta, la cual podrá realizar de manera autónoma a través del servidor de la App o a través de proveedores de identidad federada tal como Google, Facebook, Twitter para simplificar la operación.

Una vez loggeado el usuario tendrá la posibilidad de cargar todos los métodos de pago, tarjetas de descuento, tarjetas de pertenencia, clubes de beneficios, códigos promocionales que posee. Cada una de estas operaciones, por la sensibilidad de la información, fue analizada individualmente siendo los resultados bastante similares para poder determinar cuál era la mejor forma de implementación.

Para el caso de las tarjetas de crédito el usuario solo tendrá que identificar la entidad emisora, así como el tipo de tarjeta (Black, Platinum, Gold, etc.) y el operador (Visa, American Express, MasterCard, etc.); no tendrá que poner en ningún momento el número de esta, vencimiento, código de seguridad o el nombre de forma tal de generar la confianza en que sus datos no están siendo captados para otros fines distintos que los estipulados. La misma experiencia se traslada a los clubes de beneficios o tarjetas de pertenencia.

Esto, al igual que la posibilidad de loggeo a través de plataformas de identidad federada constituyen dos de los puntos más importantes para el negocio de cara al usuario de la aplicación.

Este tipo de aplicaciones, así como muchas otras de distintos rubros en donde se manejan datos sensibles tienen que mantener siempre la reputación y

confianza de sus clientes. Dentro de los principios rectores que han motivado este proyecto debemos mencionar la transparencia de los datos, los derechos sobre los datos, la seguridad de los datos y la protección de los datos personales. Son esos 4 principios rectores los que generarán un sistema sostenible de confianza con los usuarios.

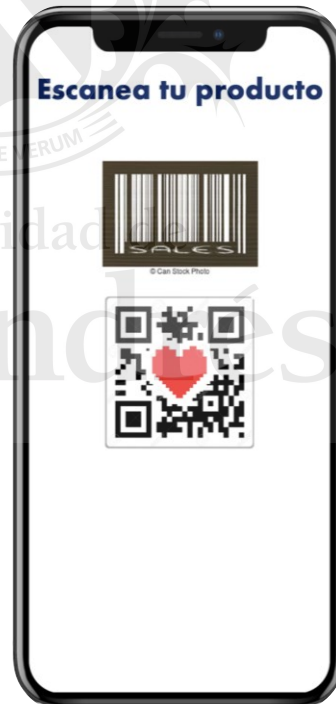
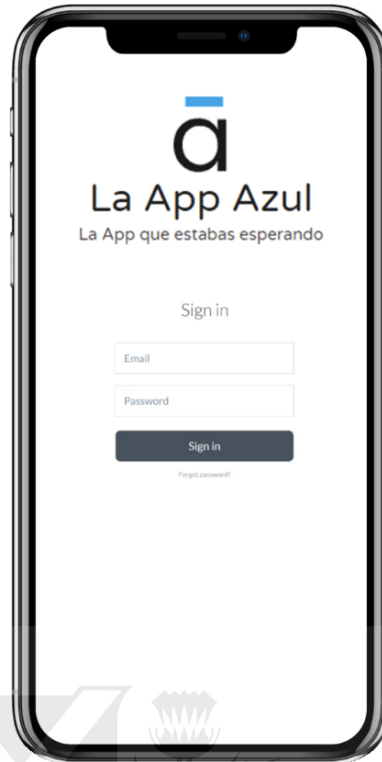
Distinto es el caso de los códigos promocionales en donde éstos necesariamente tienen que ser introducidos en el momento de forma tal de la app pueda controlar su vigencia, alcance y el impacto que éste generará al final de la compra, así como si puede o no ser utilizado de manera combinada con otras promociones.

Una vez cargados los medios de descuentos, pagos y códigos promocionales el usuario final podrá utilizar la aplicación. Para ello la aplicación pedirá acceso a la cámara del teléfono de forma tal de que, con la misma, pueda el usuario escanear el código de barra o QR de los productos que desea comprar.

Al realizar el escaneo La App Azul automáticamente le brindará otro servicio muy importante para el usuario que son los datos especiales de los productos, como ser si son productos con TACC, o Kosher para que el usuario pueda tomar la decisión de agregar el producto al carrito de compras o no hacerlo.

Así mismo le presentará el valor de lista, y la posibilidad de descuentos que el usuario posee según los datos previamente proporcionados y puede en algunos casos brindarle opciones de productos similares con sus respectivos precios para que el usuario tenga la opción de elegir de manera más transparente el producto que más le convenga.

Al final de la compra La App Azul le brindará al usuario el mejor precio final por todos sus productos dependiendo de las promociones vigentes y de las preferencias del usuario, así como le brindará las otras opciones calculadas





	Cant	\$	%	Total
Evian Bot 500cc	2	80	20	160
Voss Bot 500cc	3	73	33	220
Total				380
Ahorrado				150



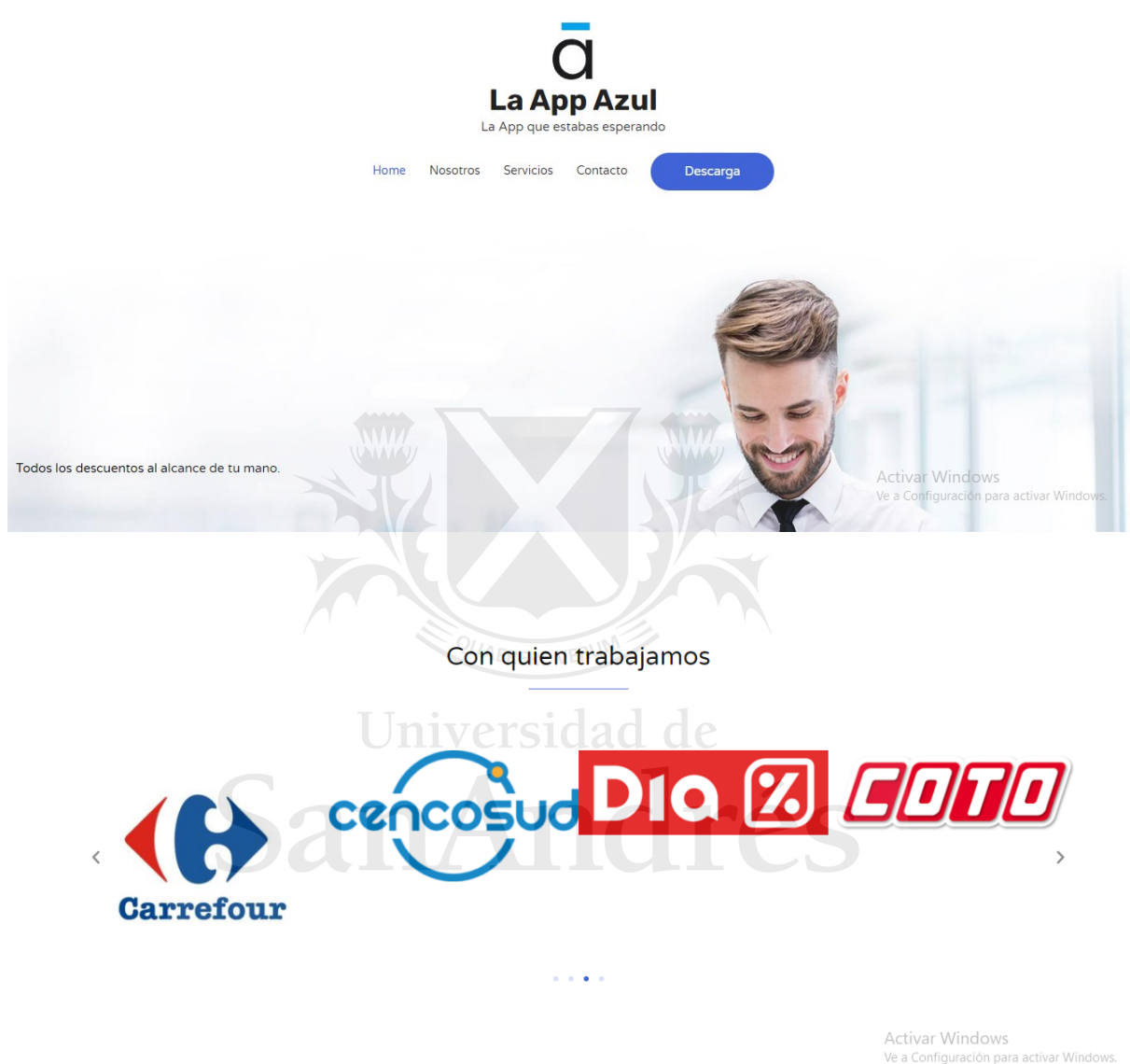
Universidad de
San Andrés

ANEXO X – Valores de Monetización

		Us\$
Programática	CPM (google)	\$0,2
Programática	CPM directo	\$0,7
Rich media	CPM Video	\$3,5
	Instertitial (CPD)	\$110
Display Directo	CPM Directo	\$1
Convencimiento	Impresión (CPM)	\$6
	Convencimiento Video	\$12
Informes	Instertitial (CPD)	\$2500
Freemium		\$1



ANEXO XI – Landing Page





Que dicen nuestros clientes

Es la aplicación que estaba buscando! Ya no tengo que pagar de más!
Tengo todas las promociones y descuentos al alcance de un click.



Cristian Ceballos
CABA

ALICIA DE LA ROSA



Universidad de
San Andrés

Anexo XII – Supuestos Económicos

	dic-21	dic-22	2023	2024	2025	
Tipo cambio	122,5	150	175	200	215	estimaciones propias

	dic-21	dic-22	2023	2024	2025	
Inflación Arg.	44,60%	35,10%	27%	22%	15%	*

*Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) / junio 2020 | BCRA

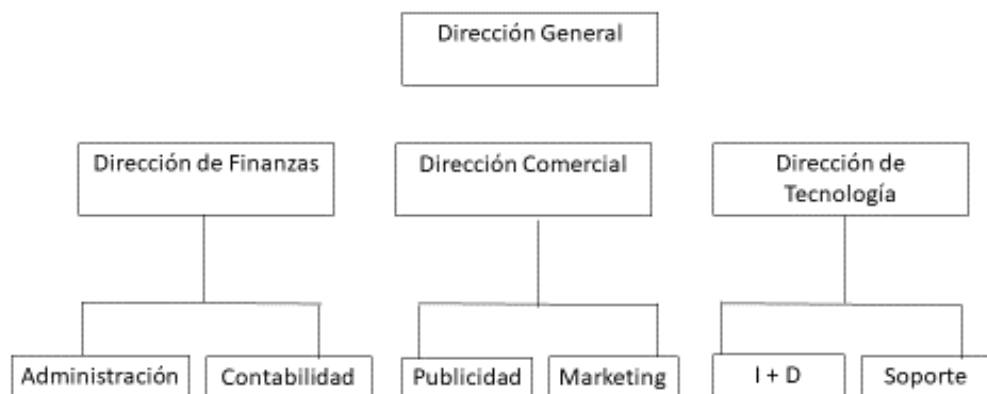
	dic-21	dic-22	2023	2024	2025	
Inflacion US	2,30%	2,30%	2,30%	2,30%	2,30%	*

*https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2019/03/ap_2_assumptions-fy2020.pdf

Tasa de Descuento: 15% Estimado en promedio de la industria.

Universidad de
San Andrés

ANEXO XIII - Organigrama



Universidad de
San Andrés

Anexo XIV – Capital de Trabajo Operativo

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Caja y Bancos	2280	15716	27931	28605	29183
Cuentas por Pagar	14499	19060	20565	21234	21935
Cuentas por Cobrar	3908	2245	96560	96898	97186
Capital de trabajo (NOF)	-8311	-1099	103927	104269	104434
Variación NOF	-8311	7212	105025	342	165

Días de Caja	5% ventas
Cuentas por pagar	25 días
Cuentas por cobrar	Promedio según proveedor e ingresos

	Porcentaje De ingresos		Días
	Año 1	Año 2 en adelante	
Google	90%	35%	25 días
Agencia	10%	60%	75 días
Estado		5%	135 días

Se ha estipulado un régimen riguroso de pago a proveedores a 25 días estrictos teniendo en cuenta que casi la totalidad de los proveedores son para gastos de sueldos de desarrolladores y administrativos por lo que teniendo en cuenta la cultura para motivar a los empleados y que seamos una comunidad.

La caja se estipuló en el 5% de las ventas publicitarias.

En cuanto a las cuentas por cobrar, para los primeros años se estipula un régimen variado de porcentaje de ingresos y de días de pago de cada uno de nuestros clientes, pero una vez que la aplicación adquiera volumen y las relaciones estén más aceptadas se podrá pedir reducción de los días de pago e incluso pagos adelantados.

ANEXO XV – Flujo de Fondos

Tras el resultado de exhaustivos análisis sobre las tasas de descuento de la industria se pudo determinar que en promedio las empresas startup de tecnología en utilizan una tasa del 15% para la determinación de sus resultados.



Universidad de
San Andrés