



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios – MBA

Trabajo Final de Graduación

bukk

fotos para siempre

Autor: Francisco Barruti

DNI: 26.952.019

Mentor: Pedro Frías

Buenos Aires, 19 de diciembre 2020



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Administración
de Negocios



Trabajo Final de Graduación

Autor: Francisco Barruti

DNI: 26.952.019

Mentor: Pedro Frías

Buenos Aires, 19 de diciembre 2020

Índice

Resumen Ejecutivo	2
Agradecimientos.....	3
I. El Cliente	4
II. La Propuesta de Valor.....	12
III. El Product Market Fit.....	17
IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria.	20
V. El modelo de negocios.....	29
VI. Go to Market Plan	33
VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio.....	38
VIII. Implementación del Negocio.....	43
IX. Equipo emprendedor, estructura directiva	46
X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión.....	49
XII. Fuentes y Bibliografía	60
XIII. Anexos	61

Resumen Ejecutivo

En la actualidad, debido al desarrollo tecnológico que han tenido las cámaras de fotos de los teléfonos celulares inteligentes, las personas, en todo el mundo, llegan a sacar más de 1 billón de fotos por año, una cantidad impensada algunas décadas atrás, cuando todavía no existían las cámaras digitales. Este fenómeno está generando un problema de "sobrecarga de fotos digitales".

La gran cantidad de opciones de guardado de fotos ya sea en la nube, en un disco duro, o en la cámara o el teléfono inteligente no sólo no han facilitado el orden de las fotos, sino que también no son infalibles para proteger las fotos más importantes. Las personas no tienen idea de cómo proteger sus fotos digitales ni de dónde guardarlas. Por lo tanto, imprimir fotos, compartirlas, disfrutarlas, y guardarlas, parecen placeres de un pasado muy lejano.

La propuesta de valor de **"bukkk"** consta de un servicio para enviar a imprimir fotos en el momento que se sacan y un producto que ayuda a tenerlas ordenadas y a mano para poder disfrutarlas. El servicio es a través de whatsapp business, como medio para el envío de fotos, y el producto consiste en un librito de tapa blanda de 14 x 20 cm, con 50 fotos impresas en digital, simple faz de 14 x 18 cm, que tiene un troquelado en cada página para que el cliente las pueda sacar y utilizarlas para lo que desee.

El segmento de clientes al que apunta se llama **"NO PRINTER USER"**, son personas que sacan muchísimas fotos con sus dispositivos digitales y que imprimen no más de 10 fotos por año o directamente ninguna por falta de tiempo, orden y porque no saben dónde ni cómo guardarlas. Estas personas son mujeres de 30 a 55 años y hombres de 35 a 55, de nivel socioeconómico ABC1 y C2.

El equipo de bukkk está formado por Maria Fragueiro, diseñadora con experiencia en el mercado del diseño y la fotografía, y por Francisco Barruti, Gte. Comercial Retail Regional de YPF, finalizando su EMBA UDESA en 2020.

El Precio de Venta al Público (PVP) en los próximos 3 años es de \$ 2.800 (IVA incluido), en pesos constantes. Se necesita una inversión inicial de \$ 917.000, con la cual se estima generar, en los próximos 5 años, un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$ 3.815.965. El proyecto tiene una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 70 % y se estima recuperar la totalidad de los fondos en el primer mes del año 4

Agradecimientos

A María, por todo el apoyo logístico y emocional en este año y medio, para que pueda aprovechar al máximo el EMBA.

A mis hijos Marcos, Sofia, Manuel y Benjamín, que le robe mucho tiempo valioso en este tiempo de estudio.

A Pedro Frías, mi mentor, que siempre me apoyo con sus conocimientos y buena predisposición para llegar a buen puerto.

A Juan Uribe, mi coach, que siempre estuvo dispuesto a dar una mano.

A mis compañeros del grupo de mentoreo, que gracias a su apoyo y comentarios me ayudaron a realizar un trabajo mejor.

A mis compañeros del Grupo 5, que fueron un pilar fundamental a lo largo de toda la cursada, para superar todos los desafíos.

A todos los profesores y asistentes del EMBA 2019-2020, por su profesionalismo, dedicación, pasión, y flexibilidad, en este año tan especial.

A todos mis compañeros del EMBA, que de todos aprendí y me llevo algo.

A YPF por el apoyo económico y por darme la posibilidad de capacitarme en la Universidad de San Andrés.

Universidad de
San Andrés

I. El Cliente

Presentación de la necesidad y el problema

En la actualidad, debido al desarrollo tecnológico que han tenido las cámaras de fotos de los teléfonos celulares inteligentes, las personas, en todo el mundo, llegan a sacar más de 1 billón de fotos por año, una cantidad impensada algunas décadas atrás, cuando todavía no existían las cámaras digitales. Este fenómeno está generando un problema de **"sobrecarga de fotos digitales"**.

Quedaron atrás las cámaras de fotos analógicas, los rollos, el revelado, los álbumes con fotos color y blanco y negro, la ansiedad e incertidumbre que se generaba para ver cómo habían salido las fotos una vez reveladas. El mercado de la fotografía ha experimentado cambios importantes desde que las cámaras digitales reemplazaron la fotografía tradicional. La película tenía que ser revelada e impresa para poder ver las fotos. Había una proporción de uno a uno entre las fotos tomadas y las impresas.

Hoy en día, tenemos la posibilidad de observar en el mismo momento que se toma la foto, si salió bien o se tiene que repetir la toma nuevamente. Este cambio, que llegó con la fotografía digital, modificó los usos y costumbres en cómo nos relacionamos con el mundo de la fotografía. También trajo aparejado importantes cambios, entre otros, en la manera de guardar las fotos, y la proporción entre las fotos tomados e impresas es casi infinita.

Sin embargo, la gran cantidad de opciones de guardado de fotos ya sea en la nube, en un disco duro/rígido, o en la cámara o el teléfono inteligente no sólo no han facilitado nada el orden de las fotos, sino que tampoco son infalibles para proteger las fotos más importantes.

Las personas tienen tantas fotos guardadas en diferentes lugares, que no tienen tiempo para organizarlas ni hacer nada significativo con ellas. Muchas fotos tienen una vida corta en Facebook o Instagram, o quedan guardadas en un teléfono o disco rígido extraviado, o junto a miles de otras fotos en la nube, y por lo tanto nunca más se volverán a ver o a compartir.

El proceso era mucho más simple en la época de la fotografía analógica, se dejaba un rollo de película en un local de revelado, y luego recibías una copia impresa de todo lo que estaba en el rollo de película. Las mejores fotos

generalmente se colocaban en un álbum de fotos, mientras que las otras generalmente terminaban en una caja de zapatos debajo de la cama o en algún armario.

Los álbumes pasaban de generación en generación, y eran un elemento imprescindible a la hora de realizar una mudanza, muchas veces estaban a la vista y se utilizaban como elemento de decoración de alguna biblioteca. Una de las cosas favoritas de muchos niños, era sacar de un estante, los álbumes de fotos de su abuela o su abuelo, y ver a su madre o su padre cuando eran niños.

En definitiva, para proteger las fotos más importantes es fundamental poder imprimirlas, y esto no sucede porque el principal problema de la gente es la falta de tiempo para elegir las fotos que uno quiere imprimir, la falta de orden para poder encontrar las fotos, y porque, una vez impresas, no saben cómo ni dónde guardarlas para que no se pongan viejas o se terminen perdiendo. Todo indica que las fotos quedarán destinadas a las redes sociales y no al papel.

Es una realidad que, en la actualidad, las personas no tienen mucha idea de cómo proteger sus fotos digitales ni de cómo y dónde guardarlas. A pesar de todas las cosas positivas que nos ha brindado la tecnología digital, la misma no ha facilitado la preservación de las fotos. Por lo tanto, imprimir fotos, compartirlas, disfrutarlas, y guardarlas, parecen placeres de un pasado muy lejano.

Segmentación de Mercado, Perfil de Cliente y Arquetipos

Como dice **Alexander Osterwalder e Yves Pigneur**¹, en el libro *Generación de Modelos de Negocios*: “Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente, si son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos, si requieren un tipo de relación diferente, si su índice de rentabilidad es muy diferente, y si están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Para este proyecto, la idea es trabajar con un solo segmento de clientes, ya que no se cumple ninguno de los requerimientos del párrafo anterior. Al segmento se lo va a llamar **“NO PRINTER USER”**, son personas que sacan

¹Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. *Generación de modelos de negocios*. Deusto.

muchísimas fotos con sus dispositivos digitales, pero imprimen no más de 10 fotos por año o directamente no imprimen sus fotos por falta de tiempo, orden y porque no saben dónde ni cómo guardarlas.

Los siguientes perfiles del segmento **“NO PRINT USER”** están interesadas en resolver el problema planteado en el apartado anterior, y fueron identificados a partir de las encuestas realizadas, en profundidad, con hombres y mujeres, que les gusta sacar y compartir fotos con familiares y amigos.

¿Quiénes son estas Personas?: son mujeres 30 a 55 años y hombres de 35 a 55, argentinos, de nivel socioeconómico ABC1 y C2, con nivel de educación terciario o universitario, e ingresos medios, medios altos. Trabajan tanto en relación de dependencia como independientes. Algunos trabajan full time, otros part-time y también se ocupan de sus hijos y otros se dedican 100% a sus hijos.

Son solteros (ya no viven con sus padres) o casados, con hijos o sin hijos, les encanta sacar fotos en viajes, en eventos familiares, en reuniones con amigos o en actos del colegio de sus hijos.

Les gusta la tecnología y tienen teléfonos celulares de última generación. Además, son personas que tienen buenos ingresos y poco tiempo libre. Les gusta viajar, disfrutar el tiempo libre y su red preferida es Instagram, donde comparten muchas cosas de sus vidas

¿Qué hacen?: trabajan full time, o part-time y el resto del día se dedican a sus hijos o están dedicadas 100% a sus hijos. Participan activamente de eventos sociales y/o escolares. Realizan actividad física y viajan una vez por año. Guardan las fotos en la nube, en el celular y los menos en un disco rígido. Muchas veces son los fotógrafos de los eventos en los que participan. Las fotos que sacan las comparten por whatsapp con sus familiares y amigos, y también publican activamente en Instagram.

¿Cómo es esta persona?: son personas que el tiempo libre lo usan para salir con amigos, familia, viajar, hacer deportes o alguna actividad cultural. Les gusta sacar fotos, la tecnología, tienen teléfono de última generación. Son muy activos en las redes sociales, especialmente en Instagram. Se ocupan de la decoración de sus casas. Son ordenados.

¿Con qué objetivos compra? El objetivo (*job to be done*) es ayudar a estas personas para que impriman sus mejores recuerdos, los puedan compartir

y los puedan proteger a través del tiempo. Los problemas que están interesados en resolver (*pains*) son: acumulación de fotos digitales y falta de espacio en diferentes dispositivos (celular, disco rígido, nube, etc.), no se acuerdan de todas las fotos que tienen, no vuelven a mirar las fotos que sacaron. Además, les falta tiempo para seleccionar las fotos que les gustaría imprimir y se le pierden o se les arruinan las pocas fotos que imprimen.

El objetivo que buscan (*gains*) es ahorrar tiempo y esfuerzo, guardar recuerdos, proteger las fotos importantes, obtener calidad, compartir momentos y atesorar emociones.

¿Qué necesitan hacer?: guardar recuerdos impresos, ordenar fotos, dejarles a sus hijos recuerdos de la infancia, actualizar algún portarretratos, decorar algún lugar especial de sus casas y poder compartir sus fotos impresas con sus familiares y amigos.

¿Qué motivaciones tienen para la compra? Les gusta el diseño, lo novedoso, estar a la moda. Se fijan en la relación precio calidad, están dispuestos a pagar un poco más si les resulta la propuesta. Por último, le dan gran importancia al servicio que reciben.

¿Qué ven?: son usuarios de Netflix, participan activamente de redes sociales (principalmente Instagram), les gusta ir al cine, y se informan de la actualidad a través de los diarios por internet.

¿Qué dicen?: que están abiertos a nuevas experiencias, quieren disfrutar de sus fotos, ahorrar dinero, tiempo y trabajo en tener sus fotos ordenadas para poder compartirlas y disfrutar de mirarlas cuando están tranquilos en sus casas.

¿Qué oyen?: escuchan música en Spotify, siguen “influencers” de los temas que les interesan en Instagram, se manejan por el boca a boca, por lo que le dicen sus amigos o amigas, padres del colegio, compañeros de trabajo o familiares de confianza.

Participan de muchos grupos de afinidad de whatsapp. Los que tienen hijos están muy atentos a sus necesidades. Pretenden que sus hijos puedan ver sus fotos, y poder llevarse recuerdos cuando se vayan a vivir solos. Por último, les interesa poder compartirlas con sus seres queridos.

¿Qué sienten?: que necesitan hacer un esfuerzo para tener más tiempo, ser más ordenados y no perder las fotos importantes, y que esos esfuerzos les

van a permitir poder disfrutar de las fotos, poder guardar los momentos importantes y tener las fotos a mano para mirarlas en cualquier momento.

A partir de la información obtenida en las entrevistas en profundidad realizadas, para conocer las necesidades de los posibles clientes, surgieron tres arquetipos de personas sobre las que se va a trabajar con la propuesta de valor: **la profesional moderna, la madre profesional y el adulto digital. (anexo 1)**

El arquetipo de **profesional moderna** incluye a mujeres solteras o casadas sin hijos de 25 a 38 años, que les gusta sacar fotos de viajes, con amigos, con sobrinos y en eventos familiares.

Son mujeres que viajan, por lo menos una vez por año, al exterior. Su red social preferida es Instagram y se calcula que sacan entre 500 y 1000 fotos por año y solamente imprimen un promedio de 10 fotos por año.

En su tiempo libre realizan actividad física dos o tres veces por semana, dedican tiempo y dinero al cuidado de su cuerpo, utilizando productos de cuidado personal, y les gusta estar a moda y las nuevas tendencias en lo que tiene que ver con moda, tecnología, etc.

El arquetipo de la **madre profesional** incluye a mujeres casadas con hijos de 28 a 55 años, que les encanta sacar fotos a sus hijos, en los eventos familiares, escolares, deportivos, y en las vacaciones familiares. Son mujeres que no viajan tan seguido. Su red social preferida es Instagram. Se estima que sacan entre 500 y 1000 fotos por año e imprimen un máximo de 10 fotos por años.

Para estas mujeres es muy importante guardar recuerdos de sus hijos y que sus hijos puedan conservarlos y disfrutarlos cuando sean adultos y se vayan a vivir solos o formen una familia.

Realizan actividad física una vez por semana, y se reparten el tiempo libre entre el cuidado de sus hijos y algún programa con amigas. Si bien les gusta las nuevas tendencias, priorizan más la utilidad de las cosas que la última moda, además le dan importancia a la calidad de la cámara fotográfica del celular, ya que les encanta capturar buenos momentos.

Por último, **el adulto digital** son hombres entre 35 y 55 años solteros o casados. Uno de sus hobbies es sacar fotos de paisajes, viajes o de alguna actividad que les apasione. En general viajan por trabajo o con la familia. Son

ordenados, les gusta la estética y la calidad de los productos que consumen. Suelen participar de la decoración de su casa.

Les gusta mucho la tecnología, y les interesan los últimos avances tecnológicos, más allá de la moda o de las marcas que consumen. Estas personas realizan actividad física una o dos veces por semana, y en general las realizan con un grupo de amigos (fútbol, tenis, running, ciclismo, etc.) ya sea durante la semana o también suelen juntarse los fines de semana.

Proceso de Validación

El proceso de validación para llegar a conocer los perfiles de los clientes, los arquetipos de personas y los *gains* y *pains*, incluyó la realización de entrevistas en profundidad en las que fueron apareciendo los tres arquetipos descriptos en el apartado anterior dentro del segmento target **“NO PRINTER USER”**.

Las entrevistas tuvieron dos objetivos fundamentales, el primero fue conocer el comportamiento de las personas con relación a sus costumbres, y poder definir el mapa de empatía (**anexo 2**) y el segundo, repasar el proceso desde que se toma la foto hasta que se la guarda en el caso que se imprima:

Con respecto a las costumbres de los entrevistados se indagó sobre los siguientes puntos:

- Los dispositivos que utilizan para sacar fotos y qué tipo de fotos suelen tomar.
- Los hábitos de guardado o impresión de fotos.
- Las costumbres sobre cómo comparten las fotos con sus amigos y/o familias.
- El uso que le dan a las fotos impresas, más que nada las de sus respectivas infancias.

En el caso del proceso se hizo más hincapié en conocer dónde estaban los puntos de dolor de las experiencias actuales y se logró identificar a través del *“Customer Journey”* (**anexo 3**) dónde están las oportunidades de mejora de la experiencia de las personas. Este proceso constaba de cuatro etapas: a) Momento de tomar la foto, b) Guardado y selección de estas, c) Proceso de impresión, y d) el Uso. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Como resultado de todo el proceso de investigación para conocer quién era el cliente, surgieron cuatro temas importantes, entre todos los entrevistados, que actualmente las necesidades no eran cubiertas satisfactoriamente por las opciones vigentes en el mercado: tiempo, organización, proceso de impresión de fotos y los sentimientos que les generaba todo el proceso.

Con respecto al tiempo las principales afirmaciones fueron las siguientes: *“Nunca tengo tiempo para ponerme a ordenar y elegir las fotos que quiero imprimir”* y *“Tengo un desorden de fotos viejas que me gustaría ordenar pero nunca encuentro el tiempo”*.

El tema de la organización generó las siguientes reflexiones: *“Tengo fotos en la nube de icloud y en la memory stick de la máquina, otras en papel guardadas en sobres”*, *“Tengo un desorden de fotos viejas que me gustaría ordenar”* y *“Saco muchísimas fotos y nunca las vuelvo a ver”*.

En el caso de poder imprimir/materializar los buenos momentos, muchas respuestas fueron muy contundentes: *“Me gustaría que mis hijos puedan tener fotos propias”*, *“Me gusta guardar fotos de los momentos más importantes, mas que nada de mi hijos”* y *“Me desacostumbré a ver las fotos en papel”*.

Por último, las fotos están muy relacionadas con los sentimientos, con los recuerdos, con muchas emociones: *“Mis fotos de chica las tengo en álbumes que me hizo mi mamá”*, *“Me encanta regalar fotos y acordarme de momentos únicos”*, *“Las fotos las uso para decorar lugares importantes de mi casa”*, y *“Me gustaría tener un espacio en casa especial para poner fotos e ir actualizándolas”*

- A partir de estos temas, se pudieron extraer los siguientes insights, que son aquellos aspectos que están ocultos en la mente del consumidor, y que hacen referencia a la motivación profunda del consumidor hacia una marca o producto:
- Las personas no imprimen fotos por falta de tiempo y orden y porque las soluciones actuales no satisfacen sus necesidades.
- Las fotos impresas las dejan adentro de un cajón por tenerlas sueltas o por no saber dónde guardarlas.
- Las personas miran muy poco las fotos que no tienen impresas.
- Las fotos son una de las mejores formas de guardar recuerdos del pasado.

- Las fotos ocupan un lugar importante en la vida de las personas.

Por último, como conclusión de este capítulo, se llega a la siguiente hipótesis, que se utilizó para armar la propuesta de valor para el target de los segmentos definidos: ***“Las personas no imprimen sus fotos por falta de tiempo, orden, y porque no saben cómo ni dónde guardarlas”***.



Universidad de
San Andrés

II. La Propuesta de Valor

En su artículo *“La miopía del marketing”*² Theodore Levitt introdujo el famoso interrogante “¿En qué negocio está usted realmente?” y la siguiente afirmación: “A las empresas les iría mejor si se concentraran en satisfacer las necesidades de los clientes antes que en vender productos”.

En este capítulo se va a utilizar el **Business Model Canvas (anexo 4)**, para describir el producto y servicio sobre los que la propuesta de valor de **“bukk”**, está construida para satisfacer las necesidades del segmento seleccionado. Para poder cumplir con este objetivo es fundamental responder las siguientes preguntas:

¿Qué valor entregamos para nuestros clientes?: el valor que entrega la propuesta de valor de **“bukk”** es la calidad en el servicio y el producto final, un diseño innovador, y un servicio y atención personalizada para que cada cliente puede lograr el objetivo de guardar sus recuerdos para siempre y los puede disfrutar y compartir fácilmente con sus amigos y familiares. Además de poder compartirlas con las próximas generaciones.

¿Cuál de los problemas de nuestros clientes vamos a ayudar a resolver?: los dolores que alivia la propuesta de valor son el ahorro de tiempo en el momento de seleccionar las fotos para imprimir y la ayuda que brinda para proteger las fotos impresas.

Además, la propuesta permite tener las fotos más importantes a mano para poder mirarlas, y por último evitar la pérdida de fotos impresas que se quieran guardar.

Por último, también ayuda a tener las fotos importantes ordenadas, y con un riesgo mucho más bajo de pérdida que en un dispositivo, la nube, pendrive o disco rígido, donde muchas veces no se acuerdan de las fotos que tienen guardadas.

¿Qué producto o servicio ofrecemos al segmento de clientes?: la propuesta de valor para el segmento seleccionado consiste en un servicio para

² Levitt, T. “La Miopía del Marketing”. La Organización orientada hacia el Marketing. Harvard Business Review, 1972.

enviar a imprimir fotos en línea y recibirlas en un álbum digital en el domicilio del cliente.

Para la puesta en marcha del proyecto, se utilizará whatsapp business, como medio para el envío de fotos. Esta solución le permite a cada cliente enviar las fotos que está interesado en imprimir, en el momento en que las saca con su teléfono celular. Con cada foto enviada, el cliente puede agregar el lugar y fecha con el que le interese identificarlas.

Cuando llegan a las 50 fotos enviadas, el cliente recibe una vista previa del producto, y con su ok se envía a imprimir y producir el álbum. El producto llega al domicilio del cliente dentro de los 15 días hábiles posteriores al pago realizado por parte del cliente.

Para aquellos que tienen fotos pendientes de imprimir y les interesa el producto también van a poder mandar un link con 50 fotos de una sola vez y luego de recibir el boceto y dar el ok, van a recibir el álbum.

El producto es un librito de tapa blanda de 14 x 20 cm, con 50 fotos impresas en digital, simple faz de 14 x 18 cm, que tiene un troquelado en cada página para que el cliente pueda sacar de a una foto y utilizarla para lo que desee (regalar, decorar, poner en un cuadro, etc.).

Al mismo tiempo, los libros se pueden guardar en cualquier biblioteca, ya que, por su diseño y colores, puede servir como objeto de decoración en cualquier ambiente.

¿Qué necesidad del cliente estamos satisfaciendo?: las ganancias que genera la propuesta para los clientes están relacionadas con poder separar las fotos que desean imprimir en el momento en que se sacan, tener los recuerdos a mano para disfrutarlos en cualquier momento, obtener una solución de calidad a través de un producto que les permiten guardar los mejores momentos del año y, a su vez, utilizar tanto el producto como las fotos, para decorar diferentes rincones de su casa.

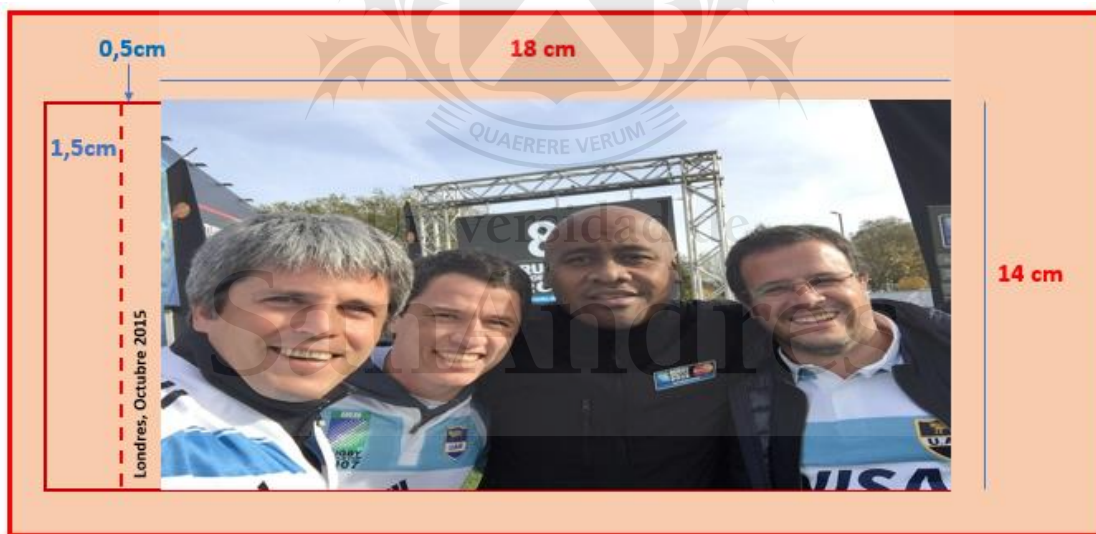
Producto

El álbum es de tapa blanda laminada a color con diseño a elección entre opciones ofrecidas. La encuadernación es pegada. Las hojas se imprimen simple faz en papel ilustración de 300 gramos, con una impresora offset digital de última generación.



Hoja interior

La hoja interior mide 14x20, se deja 1,5cm para que se pueda abrir bien el álbum y se puedan ver todas las fotos de una forma cómoda. El troquelado permite arrancar la foto y poder utilizarla con diferentes fines. En el espacio entre el troquel y la foto se le agrega la información de lugar y fecha solicitada por el cliente.



Customer Journey

Luego de analizar, en el capítulo anterior, todo el proceso desde que una persona toma una foto y llega a su casa con las fotos impresas, la propuesta de valor tiene cuatro etapas principales: a) selección de las fotos, b) envío a imprimir las fotos y producir el álbum con solo un ok por parte del cliente, c) realizar el pago a través de la plataforma de mercado libre y d) recepción del producto que le permite guardar, cuidar y compartir las fotos impresas.



Propuesta Diferencial

Para explicar las características que hacen de la propuesta de valor una propuesta diferencial, en primer lugar, se va a explicar la estrategia desde la perspectiva de negocio genérica, por liderazgo en costos o por diferenciación. En segundo lugar, se va a profundizar sobre las Bases de la diferenciación de productos o servicios propuestas por **Treacy & Wiersema**³

Con respecto al primer punto, la estrategia de "buk" se inclina por un posicionamiento de diferenciación, basado en los atributos del producto y del servicio y en la relación que establece con los clientes.

Con relación a los **atributos de productos y servicios** (funcionalidad, complejidad, timing, ubicación) "Bukk" ofrece un producto y servicio funcional que permite mandar las fotos al instante en que se sacan, permite tenerlas ordenarlas, imprimirlas y guardarlas de manera muy prolija y cómoda, algo que el servicio tradicional de impresión de fotos no ofrece. Es un servicio fácil de utilizar y muy funcional para aquellos clientes que hoy tienen varios problemas a la hora de mandar a imprimir fotos por falta de tiempo y orden.

Además, a diferencia de los fotolibros (libros impresos con varias fotos por página doble faz), que en algún punto han intentado reemplazar la impresión de fotos, el álbum tiene varias ventajas: permite incluir fotos de distintos eventos ya que es una foto por hoja con los mejores momentos del año y el cliente no necesita dedicar tiempo para diseñarlos o juntar las fotos para que alguien se lo

³ Treacy & Wiersema. HBR Jan-Feb 1993.

diseño. Las fotos se pueden sacar y utilizar para regalar, poner en un portarretrato o decorar algún espacio especial.

Las **relaciones con los clientes** (personalización, imagen, reputación), se establecen a través de un servicio personalizado, con el que se va construyendo relación de confianza y de fidelidad a partir del servicio de guardado temporario de fotos hasta que se envían a imprimir. El canal de comunicación vía whatsapp business permite una relación directa con el cliente.

Algunas de las ventajas que permite potenciar este medio son: ofrecer contenidos gratuitos para mantener a tu audiencia contenta, poder hacer retos y sorteos de una forma directa con tu audiencia, envío de formularios y encuestas para conocer mejor a tu audiencia, informar de promociones y descuentos a usuarios, incluso crear privilegios a usuarios de un grupo concreto (premium), enviar noticias y novedades de la marca, entre otros.

En segundo lugar, con relación a las Bases de la diferenciación de productos o servicios propuestas por **Treacy & Wiersema**: atributos, relaciones y conexiones, los autores explican que la estrategia de diferenciación en base a estas tres dimensiones, puede basarse en la excelencia operacional, intimidad con el cliente o a partir del liderazgo de producto.

La estrategia elegida potencia lo explicado en el punto anterior, el objetivo es generar una intimidad con el cliente, a partir de un servicio y producto personalizado, con una estrategia de marketing que permita un ida y vuelta con los clientes a través de whatsapp y de Instagram, para lograr una excelente reputación que potencie la cantidad de seguidores de la propuesta y, por lo tanto, mayores ventas. **(Anexo 5)**

Por último, estas relaciones se van a materializar en dos momentos importantes: en el servicio y soporte brindado al cliente y en el canal de distribución para que reciba el producto con los estándares de calidad esperados en tiempo y forma. Es un producto que, si el cliente queda satisfecho, lo va a consumir todos los años, y esto es fundamental para el crecimiento del proyecto. Lograr clientes fieles y satisfechos, que tengan a “bukk” de referencia para imprimir, por lo menos, las 50 mejores fotos del año, una o dos veces por año, por lo próximos 10 años.

III. El Product Market Fit

El **Product Market Fit** se da cuando la propuesta de valor, los canales de distribución y las necesidades del cliente están alineadas, y generan valor para el cliente.

El análisis en base al **Product - Market Fit Canvas (anexo 6)** va a permitir explicar por qué existe el fit entre el producto y el segmento de mercado seleccionado. Este modelo relaciona cuatro dimensiones del Segmento de Clientes (Job to be done, Problemas y Necesidades insatisfechas, Canales de Distribución y Experiencia del Usuario) con cuatro dimensiones del Producto y Servicio, que dan respuesta a cada una de las dimensiones del cliente, (alternativas actuales para los clientes, principales características del producto y del servicio que atienden los dolores del clientes, el valor del canal por el que se accede al producto y servicio, y las métricas que miden si genera valor en la experiencia para el cliente).

El objetivo es ir analizando cada una de las dimensiones del segmento de clientes y del de producto y servicio. El segmento de clientes va a ayudar a hacer un análisis inicial del público objetivo del producto, mientras que el segmento de producto y servicio permitirá comprender cómo encaja el producto en las necesidades del mercado.

El **primer punto** es comprobar que el **Job to be Done** que exige el segmento del cliente no está cubierto por **las soluciones que hoy existen en el mercado y que actualmente utilizan los clientes**. El objetivo (job to be done) que los clientes le piden a “bukk” es el de imprimir sus mejores recuerdos, para poder compartirlos y protegerlos a través del tiempo, de manera simple, fácil y utilizando el menor tiempo posible.

Actualmente, estas personas pueden imprimir sus fotos dedicando mucho tiempo a la elección y orden, y, además, no saben cómo ni dónde guardarlas.

La **segunda dimensión** relaciona los problemas y necesidades del cliente con las soluciones que le brinda la propuesta de valor. Como se explicó en el capítulo 1, los problemas que está interesado en resolver el segmento de clientes son la acumulación de fotos digitales y la falta de espacio en diferentes dispositivos (celular, disco rígido, nube, etc.).

No se acuerdan de todas las fotos que tienen, y, por lo general, no vuelven a mirar las fotos que sacaron. Además, les falta tiempo para seleccionar las fotos que les gustaría imprimir y se le pierden las pocas fotos que imprimen.

La Propuesta de valor de “Bukk”, permite ahorrar tiempo y esfuerzo (selección de fotos en el momento), guardar recuerdos para siempre (impresión de fotos en un álbum), proteger las fotos importantes (el álbum protege las fotos), obtener calidad (óptima calidad de impresión), compartir momentos (tenerlo a mano para mirar las fotos y da la posibilidad de sacar las fotos para regalar con la inclusión del troquelado) y atesorar emociones (el álbum es muy fácil de guardar y trasladar).

Con relación a la **tercera dimensión**, el canal por donde el cliente envía sus fotos (whatsapp) y recibe sus álbumes (envío a domicilio), le permite seleccionar las fotos fácilmente y con un gran ahorro de tiempo, además de recibir un servicio personalizado y un producto de muy buena calidad en su domicilio.

Es importante destacar que este segmento de clientes “NO USER” tienden a no imprimir fotos por falta de tiempo y de orden y porque no les satisfacen las soluciones actuales, entre otros factores. Por lo tanto, los canales propuestos encajan con las necesidades de los clientes.

Por último, la **cuarta dimensión** tiene que ver con la relación entre lo que hace el cliente con el producto para obtener un valor real y las herramientas que se utilizan para medir si se genera ese valor. Para poder evaluar este punto, se produjo un prototipo del producto que se utiliza para experimentar (MVP).

Este prototipo se le mostró a varias personas potenciales clientes para conocer sus opiniones respecto al diseño, calidad, funcionalidad, calidad de las fotos y la practicidad para guardarlos o utilizarlos como elemento de decoración.

Para diseñar el MVP se tuvo en cuenta las necesidades que surgieron de las entrevistas y de los arquetipos de clientes elaborados, como por ejemplo la posibilidad de sacar las fotos, de imprimir la fecha y lugar de la foto, incorporar un texto en el lomo del álbum, un diseño de tapa alegre, entre otros.

Las respuestas que se obtuvieron fueron muy positivas, sacando algunos aspectos técnicos de producción que presentaban fallas por ser el primer MVP, pudimos obtener información muy valiosa en cuanto al posible uso, al precio, y a la funcionalidad.

En algunos casos, se les pidió fotos para poder regalarles una muestra y resultó un camino interesante para comprobar los dolores que actualmente tiene el cliente. Varias de las respuestas fueron, entre otras: *“No sé cuáles poner, las tengo que buscar, tengo que elegir, no tengo tiempo, etc.”*. Con estas respuestas, se confirma la hipótesis: *“Las personas no imprimen sus fotos por falta de tiempo, orden, y porque no saben cómo ni dónde guardarlas”*.



Universidad de
San Andrés

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

Tamaño de la oportunidad – Mercado Objetivo

El objetivo es poder estimar el mercado, sin tener datos concretos sobre la industria de la impresión de fotos. Por lo tanto, se tomaron datos que permitieron acercarse a un número de mercado razonable, teniendo en cuenta los siguientes indicadores: a) **Población argentina:** cantidad de mujeres entre 25 y 55 años, y de varones entre 35 y 55 años, segmento ABC1 y C2, b) **Celulares:** cantidad de smartphones en el país y en el segmento seleccionado, c) **Usuarios de Instagram:** cantidad de usuarios Mujeres (de 25 a 55 años) y de Varones (35 a 55) ABC1 y C2 en Argentina.

Los datos sobre la población fueron tomados de la página del INDEC, con datos del Censo 2010 publicados en la web: en Argentina hay 7.448.316 de mujeres entre 25 y 55 años, y 4.260.794 varones entre 35 y 55 años. Proyectando una población en 2020 de 45,4 millones de habitantes versus los 40,1 millones de 2010 (un 13% más de población), año en que se realizó el censo, podemos estimar que actualmente en Argentina hay 8.416.597 mujeres entre 25 y 55 años y 4.814.697 varones entre 35 y 55 años. **(anexo 7)**

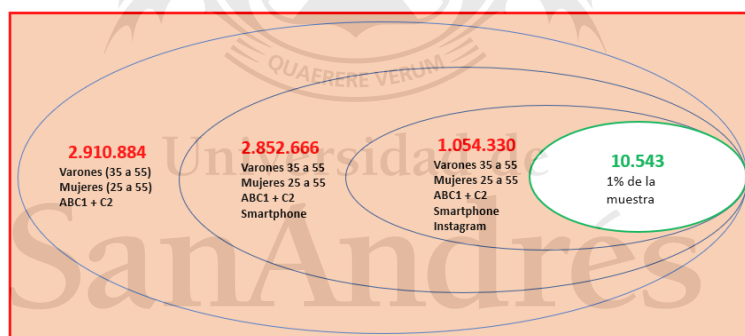
Una vez obtenido el número de habitantes, se analizó un estudio demográfico de la **Consultora W** publicado en el diario La Nación, para determinar qué porcentaje de la población pertenece al segmento ABC1 y C2, y de esta manera poder sacar el total de Mujeres entre 25 y 55 años y el total de varones entre 35 y 55 años. El 22% de la población pertenecen al nivel socioeconómico ABC1 y C2, por lo tanto, hay 1.851.651 mujeres y 1.059.233 de hombres de las edades y perfil seleccionados.

En tercer lugar, se investigó sobre la cantidad de smartphones que hay en Argentina. Según una nota de Infobae Profesional, sobre un informe de la consultora Carrier y Asociados, hay 34.000.000 millones en argentina, de los cuales el 7% son iphone. Por lo tanto, se supone que todos los integrantes del segmento analizado tienen un smarthphone. Por lo tanto, la cantidad de personas, TAM, que pueden estar interesadas en imprimir fotos asciende a 2.910.884.

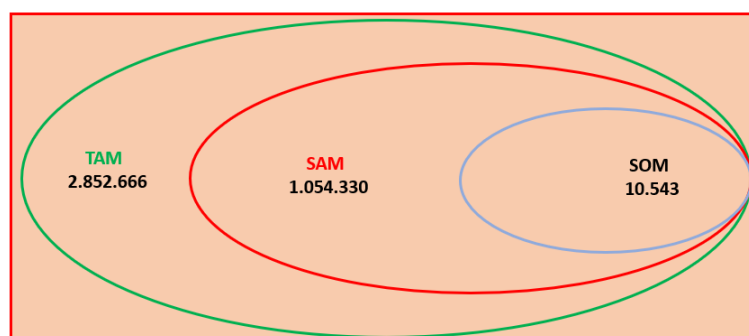
En cuarto lugar, se tomaron datos de la consultora Hootsuite sobre la cantidad de usuarios de Instagram que hay en Argentina de mujeres entre 25 y 55 años y de hombres entre 35 y 55 años. El total usuarios de Instagram en la Argentina es de 17.000.000 (el 1,8% de los usuarios mundiales).

Para tomar la cantidad de usuarios en Argentina en los rangos de sexo y edad seleccionado, se tomó el dato mundial de cada rango y sexo y se calculó el 1,8%, lo que significa 5.230.910 son mujeres entre 25 y 55 años, y 1.797.954 son varones entre 35 y 55 años total en Argentina. Para sacar el total de usuarios ABC1 y C2 se estimó, al igual que con la población, un 15%, lo que da un potencial de 1.054.330 usuarios, 784.637 mujeres y 269.693 hombres, equivalentes al SAM.

En síntesis, en Argentina se estima que hay 2.910.884 de personas que son mujeres entre 25 y 55 años, y hombres entre 35 y 55, de los cuales estimo, para dar un margen de error, que el 98% tienen smartphones o sea 2.852.666, y que 1.054.330 son usuarios de Instagram.



Por último, tomando un panorama conservador, se decidió definir que el SOM sea el 1% de los 1.054.330 millones de usuarios de Instagram, lo que da un SOM de 10.543 potenciales clientes.



Competencia

La competencia se puede identificar en dos grupos, por un lado, el de las empresas que imprimen fotos y, por el otro, el de las empresas que venden distintos tipos de productos con fotos.

El primer grupo está identificado por la marca Kodak Moments, que ofrece varias opciones para imprimir fotos digitales en papel fotográfico, ofreciendo una App donde se pueden enviar las fotos y retirarlas por el local o el “kiosko” kodak más cercano o recibirlas en el domicilio solicitado. Kodak además ofrece producto con fotos como fotolibros, tazas, cuadros en tela, remeras, entre otros, todos estos productos se diseñan a través de la app.

Dentro de este grupo, están los negocios de impresión de fotos multimarca, que ofrecen servicios de impresión en el local y por web, principalmente a través de la plataforma de mercado libre. Estos negocios ofrecen tanto impresiones de fotos en papel fotográfico como impresiones en papel ilustración.

El segundo grupo incluye empresas dedicadas a la venta de productos con fotos, entre los cuales también incluyen la impresión de fotos, como fotolibros, cuadros, tazas, etc. En general estas empresas tienen software para que el cliente puede diseñar sus productos online o bajándose el software en sus propias computadoras. Algunas empresas están presentes con islas en centros comerciales para exhibir sus productos y contar con puntos para la atención personalizada del cliente y para el retiro de productos.

En este grupo se pueden identificar a **Fotosprint** y **Focu**, entre otras, en general son empresas privadas que no brindan información pública, por lo que es muy difícil estimar el volumen de negocio que manejan. Se tomaron estas dos empresas como referentes del tipo de negocio con el que se va a comparar los principales drivers, y, además, representan dos modelos de negocios representativos de las opciones que hay actualmente en el mercado.

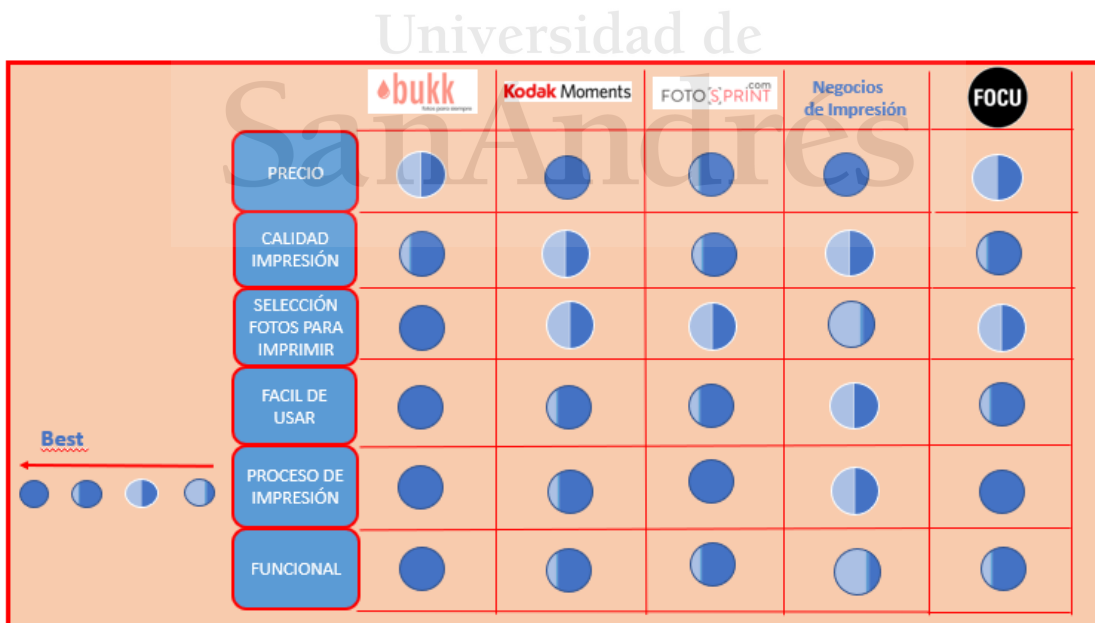
Fotosprint es una empresa que brinda un servicio de impresión de fotos, simple y de calidad, que está presente en México, Argentina y Chile. Con la ayuda de la app o de su página web, el cliente puede imprimir sus fotos desde el celular, la computadora y desde las redes sociales. También puede mandar a imprimir sus fotos en distintos tamaños o diseñar diversos productos como

fotolibros, cuadros de telas, imanes personalizados, etc. Las fotos son en papel fotográfico e impresoras Kodak.

Focu es una empresa argentina, que ofrece la posibilidad de imprimir fotos, fotolibros, imanes, rompecabezas, cuadros de telas con fotos, etc. Tiene islas de venta en los principales centros comerciales de CABA y GBA (Distrito Arcos, Alto Palermo, DOT, Abasto Shopping), lo que le permite tener un contacto más directo con los clientes y una mayor exposición para poder captar nuevos clientes. Las fotos son en papel fotográfico e impresoras Kodak.

En síntesis, en el mercado actualmente existen diferentes productos y servicios para imprimir fotos, locales a la calle, islas en shopping, Apps, sitios web con software especiales para diseñar distintos productos. Posibilidad de recibir los pedidos en el domicilio o retirarlos por un local. Lo que son fotos son preponderantes las que se imprimen en papel fotográfico mientras que los fotolibros se imprimen en papel ilustración con tecnología offset digital.

En este capítulo se van a tomar las siguientes variables: Precio, Calidad de Impresión, Selección de Fotos para imprimir, usabilidad de la aplicación, y Proceso de Impresión y Funcionalidad para analizar las ventajas y desventajas que tiene cada uno de los actores mencionados en los párrafos anteriores.



En el cuadro se puede observar que las principales ventajas para desarrollar en “Bukk” están relacionadas con la facilidad para seleccionar las

fotos para imprimir, que es uno de los principales dolores del segmento de clientes seleccionado.

El otro punto que diferencia la propuesta de valor de “bukk” tiene que ver con la funcionalidad del producto, que permite tener las fotos impresas, ordenadas y, además, tener la posibilidad de usar las fotos sueltas para decorar, regalar, etc. **(anexo 8)**

Contexto

Para analizar el contexto donde se va a desarrollar el proyecto se va a tener en cuenta las siguientes variables: Tendencias Demográficas, Reglas y Regulaciones, Entorno Económico, Competencia, Tendencias Tecnológicas, Necesidades de los clientes e Incertidumbres.

Con relación a las **tendencias demográficas** de Argentina, según previsiones publicadas por el INDEC, la población entre 2020 y 2030 va a crecer un 1,1% anual, por lo tanto, no se esperan grandes cambios en cuanto a la cantidad de posibles clientes en un futuro cercano.

En lo que respecta a las **reglas y regulaciones**, la principal amenaza que puede afectar al normal funcionamiento del negocio tiene que ver con la sanción de diferentes regulaciones que limiten la importación de insumos gráficos, que utilizan para la producción del álbum, principalmente la de toners de tinta, que vienen de otros países y es muy difícil de sustituir.

El **entorno económico** ofrece dos problemas que son característicos de argentina: la inflación, que en este caso puede afectar el consumo del producto, y una posible devaluación del peso que puede generar un aumento en los costos de las tintas y el papel, que son los principales insumos del producto. Una fuerte inflación también podría generar una baja de consumo, y el álbum, al no ser un producto de necesidad básica puede ver afectado su demanda.

La **competencia** es importante y está muy atomizada, más que nada por la cantidad de empresas que ofrecen servicios de impresión y de productos con fotos. El jugador dominante es Kodak, que además de tener su propia cadena de comercios, y una app propia, es proveedor de la mayoría de las empresas que imprimen fotos en papel fotográfico a través del papel y de sus impresoras de revelado digital.

Las **tendencias tecnológicas** son un punto a favor en este contexto por dos motivos, por un lado, la calidad de las impresoras offset está en continuo desarrollo y la calidad de sus impresiones son excelentes, y cada vez más gente prefiere esta tecnología para imprimir. El desarrollo de esta tecnología fue la que permitió el desarrollo de los fotolibros, que son muy aceptados por el público en general.

Por otro lado, todos los desarrollos tecnológicos permiten que la herramienta para brindar cada día más y mejores servicios tecnológicos para llegar a más clientes tenga menores costos. El desarrollo de las redes sociales como medio de comunicación con los futuros clientes también es positivo para los proyectos que están empezando.

Las **necesidades del cliente**, cada vez más, van a estar relacionadas con tener la posibilidad de poder elegir las fotos con mayor facilidad. Cada año crece la cantidad de fotos que una persona saca con su celular, por lo tanto, para guardar aquellas fotos importantes no le va a quedar otra opción que imprimirlas y guardarlas en algún lugar seguro.

Por último, las **incertidumbres** que se vislumbran con dos temas importantes, uno tiene que ver con lo tecnológico, con la posibilidad de que aparezca algún cambio tecnológico muy importante, que revolucione la forma de imprimir y guardar las fotos. El otro tema está relacionado con posibles cambios culturales de las próximas generaciones, que pierdan el interés por mantener vivos en fotos los recuerdos más importantes de sus vidas.

Industria

En los últimos años hemos asistido a la transformación digital de muchos elementos en nuestra vida cotidiana. La utilización de la nueva tecnología ha propiciado, en la mayoría de los casos, una simplificación de complejos y laboriosos procesos en diferentes ámbitos.

En el sector de la fotografía, en las últimas décadas, la transición de la fotografía convencional a la fotografía digital trajo cambios significativos en el tipo de dispositivo y en los comportamientos de los fotógrafos tanto en la captura, la edición y la impresión de las fotos. Todos estos cambios en los usos y costumbres permitieron el ingreso de nuevos jugadores al mercado de la

fotografía como empresas de celulares, empresas que ofrecen servicios de guardado de documentos digitales, y empresas que se dedican a la producción de impresoras digitales.

Ahora el autor controla todos los procesos creativos: desde la selección de la realidad, hasta la imagen final y puede elegir guardar las fotos en formato digital sin necesidad de imprimirlas, cuando décadas atrás la única manera de materializar la foto era a través de la impresión, además de conservar los negativos para poder realizar copias.

Por lo tanto, la cadena de valor del mercado de la fotografía tiene tres momentos principales: Captura – Ajustes y Retoques – Impresión o Guardado. En cada etapa del proceso, se han mantenido varios jugadores y han aparecido otros que vieron en la fotografía digital una oportunidad para incrementar sus negocios.

En el caso de los dispositivos, si bien varias empresas de cámaras de fotos tradicionales como Nikon y Canon, han desarrollado cámaras digitales, también han tenido un gran crecimiento los dispositivos alternativos como teléfonos celulares y tablets.

Con relación al ajuste y retoques de fotos, hoy el fotógrafo tiene la certeza de que se podrá resolver cualquier problema con la imagen obtenida, con posterioridad en el “laboratorio digital”. Muchas empresas de software han creado programas para la edición y retoque de fotografías, que permiten mejorar la calidad de las fotos antes de imprimirlas.

Por último, el otro punto de la cadena de valor donde se produjeron importantes cambios está relacionado con todo el desarrollo de discos rígidos, pendrives, y otras opciones de guardado de fotos digitales como los servicios de nubes. Esto trajo como consecuencia una baja en la impresión de fotos, que tuvo como principal perdedor al gigante de la fotografía Kodak, proveedor, de rollos y servicio de impresión tradicional.

Estos cambios de hábitos dieron comienzo al negocio de impresión de fotolibros a través de software especiales, donde cada persona se podía diseñar el suyo, y así tratar de potenciar la impresión.

“Bukk” va a estar presente en esta última etapa, ofreciendo un producto para potenciar la impresión de fotos por parte de los consumidores, para que, a

través de un servicio de envío distinto, puedan guardar sus mejores momentos impresos y conservarlos a mano para poder disfrutarlos.

Para cerrar este capítulo, se va a analizar la industria del “servicio para potenciar la impresión de fotos”, desde las cinco fuerzas de Michael Porter⁴, puntualizando cuáles serán las implicancias para el emprendimiento que se está desarrollando.

En cuanto a los **nuevos competidores**, es un mercado muy dinámico donde regularmente aparecen nuevas propuestas de empresas que ofrecen servicio de impresión de fotos a través de productos como fotolibros, telas con fotos, imanes, e impresiones sueltas de fotos. Al ser un mercado tan atomizado, lo más difícil para estas empresas es hacerse conocer y lograr generar ventas que les permitan perdurar en el tiempo. En general, las herramientas que utilizan son muy parecidas, similares proveedores de software y materias primas.

La **negociación con proveedores**, en este caso de impresión de fotos digitales, en general no es algo complejo ya que los precios de las impresiones son estándar a nivel mercado y los proveedores suelen ser empresas grandes de impresión o imprentas, por lo tanto, el volumen que demandan este tipo de proyectos no es tan importante para ellos por lo tanto el poder de negociación es bajo.

En el caso de la **negociación con clientes**, estos están muy atomizados, en este punto hay un mayor poder de negociación, los clientes están dispuestos a pagar siempre y cuando la propuesta de valor les interese, más que nada teniendo en cuenta que este tipo de productos tienden a tener un mayor valor emocional y funcional que económico.

La aparición de **productos sustitutos** no es una amenaza ya que los productos para incentivar la impresión de fotos que ofrecen las distintas empresas son bastante homogéneos, la diferencia en este sector se da en la calidad del servicio, en la calidad de los productos y en poder lograr un reconocimiento de marca por parte de los consumidores. Una mala experiencia genera automáticamente un cambio por parte del cliente.

⁴ Porter, Michael (1979). Porter's five forces of competitive position analysis. Harvard Business Review

Por último, la **rivalidad entre competidores** no es agresiva, la oferta de productos y servicios es muy amplia, no es un mercado donde las barreras de entradas sean importantes, lo que trae como consecuencia que sea fácil entrar, pero un poco más complicado mantenerse, porque al no ser marcas fuertes, salvo Kodak, crecer en cantidad de clientes es el gran desafío.

En síntesis, hay mucho espacio para construir una propuesta de valor, en este punto de la cadena de valor, en los otros dos eslabones la historia es muy diferente, las marcas de celulares (samsung, iphone, etc.) y cámaras digitales (canon y nikon) son gigantes mundiales, al igual que las empresas que dan servicio de guardado de fotos (icloud, google photos, dropbox) y edición de fotografía (adobe).

Por lo tanto, la estrategia de diferenciación, en este eslabón de la cadena de valor de producto y del servicio, consiguiendo posicionando el producto ofreciendo un servicio diferente, generan posibilidades de crecimiento interesantes.



V. El modelo de negocios

En su libro Generación de modelos de negocios, **Alexander Osterwalder e Yves Pigneur**⁵ explican que un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

En el presente capítulo, se va a describir, utilizando el **Canvas Business Model**, el valor que la organización ofrece a sus clientes, las capacidades y recursos que va a utilizar para generar fuentes de ingresos.

El modelo incluye nueve módulos básicos que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El objetivo es explicar la estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas del presente emprendimiento.

Las nueve dimensiones del **Canvas Business Model** se van a agrupar en tres grupos que se van a denominar: **modelo de operación**, **modelo de rentabilidad** y **modelo de creación de valor**.

En primer lugar, el **modelo de operación** incluye el conjunto de insumos, actividades y socios claves, y el tipo de relaciones que se necesitan mantener con los mismos.

En segundo lugar, el **modelo de rentabilidad** abarca el modelo de ingresos, que incluye la estrategia de pricing, y la estructura de costos del proyecto.

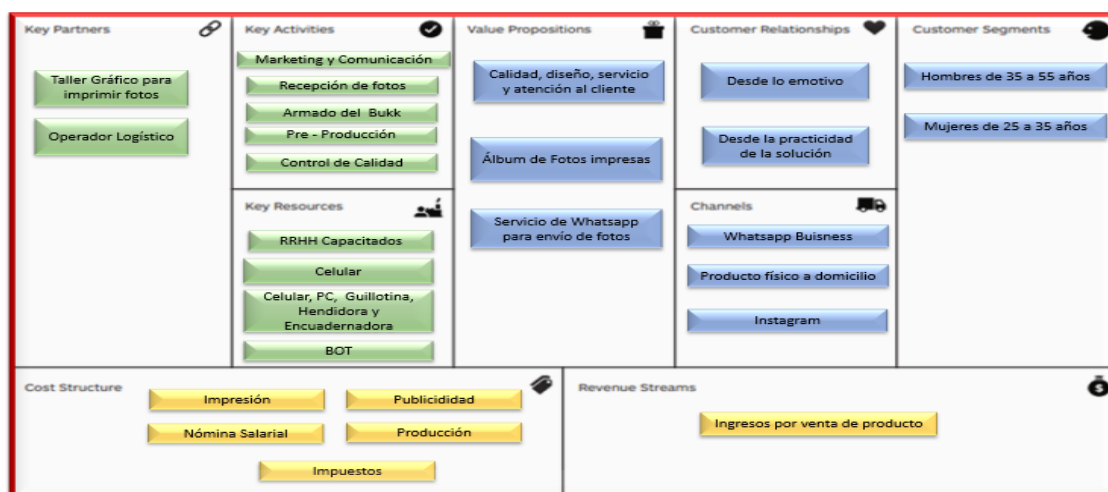
Por último, el **modelo de creación de valor** incluye el segmento de clientes con sus tres arquetipos identificados: la propuesta de valor, la relación con los clientes y los canales de comercialización.

En primer lugar, vamos a describir el **modelo de operación**, que incluye todo lo que se necesita para producir la propuesta de valor:

Recursos clave: los principales activos claves que se necesitan para que el modelo de negocio funcione son activos físicos y humanos. En el caso de bukk, los principales activos físicos que se van a utilizar para ofrecer un buen servicio a los clientes son: un celular con la aplicación whatsapp business, que tendrá asociado un Bot. Un Bot es un programa de software de conversación

⁵ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Generación de modelos de negocios. Deusto

automatizado que se integra con la aplicación de mensajería WhatsApp, utilizando la API empresarial de WhatsApp.



Esta especie de robot ayuda a interactuar con los clientes de forma más eficiente respondiendo preguntas online que ayudan a mejorar la experiencia del cliente y ahorrando una gran cantidad de tiempo valioso y mejorando la atención al cliente.

Para el armado del producto, el equipamiento que se va a necesitar para diseñar y armar el producto son una PC, una guillotina, una hendidora y una encuadernadora automática.

Con relación a los recursos humanos, son fundamentales la empatía, la flexibilidad, la adaptabilidad y la orientación al cliente, ya que el servicio de interacción entre consumidor y productor del servicio y producto es muy alto, y es un diferencial de la propuesta de valor.

Actividades clave: las acciones más importantes que se van a desarrollar para que funcione el modelo de negocio son: la relación con los clientes en la recepción de las fotos y armado del boceto del álbum para obtener la aprobación del cliente y realizar el cobro de este. El envío de las fotos a imprimir a un proveedor, el armado del álbum que incluye el corte la encuadernación, y finalmente el envío del producto, a través de un operador logístico al cliente.

La otra actividad clave tiene que ver con el marketing y la comunicación, en Instagram y a través de whatsapp business, que son los medios

seleccionados para comunicarse y relacionarse con los clientes, y son los canales de presentación de las empresas hacia los futuros clientes.

Asociaciones Clave: en este punto los tres proveedores claves son: el taller gráfico donde se imprimen las fotos, el operador logístico para el envío del producto y el proveedor del Bot, que nos ayudará a mejorar día a día la relación con los clientes. En el caso del servicio de impresión, es tercerizado, ya que, por la cantidad de impresiones previstas para los primeros años y la cantidad de libros a vender, no se justifica, desde un punto de vista económico, contar con una impresora propia. En el caso de la distribución, teniendo en cuenta que la idea es llegar a distintos puntos del país, tampoco es viable realizarlo con recursos propios.

En segundo lugar, se detallará el **modelo de rentabilidad** que define cuáles son las fuentes de ingreso y si el proyecto es rentable.

Fuentes de ingresos: las fuentes de ingresos se generan a partir de la venta de los álbumes. Cada vez que el cliente comunica su conformidad con el boceto, se le cobra el precio del libro más el costo de envío, y se comienza con el proceso de producción, para luego realizar el posterior envío.

Estructura de costos: los costos más significativos son los costos de impresión y producción del álbum, costos de publicidad y comunicación en redes sociales, costo de nómina salarial, de servicios de software e impuestos.

En tercer lugar, se describe el **modelo de creación de valor**, que describe cuál es el valor que se está creando y para quién:

Segmento de mercado: el segmento “**NO PRINTER USER**” está compuesto por mujeres entre 30 y 55 años y por hombres entre 35 y 55, argentinos, de nivel socioeconómico ABC1 y C2, con nivel de educación terciario o universitario, e ingresos medios, medios altos. Trabajan tanto en relación de dependencia como independientes.

Algunos trabajan full time, otros part-time y también se ocupan de sus hijos y otros se dedican 100% a sus hijos. Son solteros (ya no viven con sus padres) o casados, con hijos o sin hijos, que les encanta sacar fotos en viajes, en eventos familiares, en reuniones con amigos o en actos del colegio de sus hijos.

Les gusta la tecnología y tienen teléfonos celulares de última generación. Además, son personas que tienen buenos ingresos y poco tiempo libre. Les

gusta viajar, disfrutar el tiempo libre y su red preferida es Instagram, donde comparten muchas cosas de sus vidas

Propuestas de valor: permite ahorrar tiempo y esfuerzo (selección de fotos en el momento), guardar recuerdos para siempre (impresión de fotos en un álbum), proteger las fotos importantes (el álbum protege las fotos), obtener calidad (óptima calidad de impresión), compartir momentos (tenerlo a mano para mirar las fotos y poder sacar las fotos para regalar con la inclusión del troquelado) y atesorar emociones (el álbum es muy fácil de guardar y trasladar).

Canales: Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de diferentes canales de comunicación, distribución y venta. Los puntos de contacto con los clientes se dan en tres momentos: a) Cuando envían sus fotos (whatsapp), el servicio que les permiten seleccionar las fotos fácilmente y con un gran ahorro de tiempo, además pueden realizar consultas en todo momento, b) Cuando reciben el álbum (envío a domicilio a través del operador logístico), un producto de muy buena calidad, y c) Cuando navegan por Instagram y se relacionan con la marca, a través de comunicaciones o publicidades en el feed o en las stories de la cuenta.

Relaciones con clientes: las campañas de marketing y comunicación y las publicaciones en Instagram, y la comunicación que se haga a través de whatsapp, van a estar enfocada fundamentalmente en lo emocional, en lo que significa los afectos, los recuerdos, los momentos más importantes, y lo importante que es poder guardarlos y compartirlos con familia, amigos y con las generaciones futuras.

También será importante poder mostrar las ventajas del producto y servicio que se está ofreciendo en cuanto a la practicidad, la calidad y la funcionalidad de este, no sólo para el cuidado de las fotos, sino también como elemento de decoración del hogar de cada cliente.

La relación cercana con los clientes es fundamental para este modelo de negocio, ya que por el servicio que se ofrece, la interacción entre el cliente y la empresa tiene que ser muy fluida y personalizada.

Esto generara una mayor intimidad con el cliente y una mayor posibilidad de fidelizarlo y retenerlo, al lograr un profundo conocimiento del cliente. En la estrategia de relacionamiento, está uno de los puntos más importantes de este modelo de negocio.

VI. Go to Market Plan

Entrada al mercado

En su artículo *Note on Marketing Strategy* R. Dolan⁶ “El marketing estratégico se involucra en dos actividades principales, a) Seleccionar el mercado objetivo y determinar el posicionamiento del producto para los consumidores target y b) Definir el plan de actividades para lograr el posicionamiento deseado”. En este capítulo el objetivo es diseñar el plan de actividades que se va a implementar, para poder ingresar al mercado y lograr los objetivos propuestos.

El **producto** es un librito, tipo álbum, de tapa blanda de 14 x 20 cm, con 50 fotos impresas en digital, simple faz de 14 x 18 cm, que tiene un troquelado en cada página para que el cliente pueda sacar de a una foto y utilizarla para lo que desee (regalar, decorar, poner en un cuadro, etc.).

El **precio** definido para el lanzamiento es de \$ 2.800 (IVA incluido) por libro. Para la construcción de éste, se tomaron los siguientes parámetros: en primer lugar, los precios de mercado de impresión de fotos tanto en papel fotográfico como en digital, y, en segundo lugar, que el precio asegure una rentabilidad que permita apalancar la estrategia de comunicación y el servicio al cliente deseado.

Con relación a los precios de mercado, una foto 21x15 sale promedio \$60, mientras que una foto de igual tamaño, pero en impresión digital se comercializa a \$35 promedio. Por lo tanto, 50 fotos impresas sueltas saldrían \$3.000, mientras que en impresión digital las 50 fotos saldrían \$1.750. El posicionamiento de bukk sería un precio por debajo de las 50 fotos impresas de calidad fotográfica, ya que, en primer lugar, tiene un mayor valor percibido que la opción de fotos sueltas digitales, por el servicio y por la presentación en formato álbum.

El segundo punto está relacionado con atraer a comprar el álbum a aquellos que solo imprimen en papel fotográfico, atrayéndolos a obtener un valor agregado (servicio + producto final) con la compra de un “buk” y a un precio menor al que actualmente pagarían por imprimir las mejores 50 fotos del año.

⁶ DOLAN, R. “Note on Marketing Strategy”, Harvard Business School, 1999.

La estrategia de pricing, basado en un posicionamiento frente a la competencia indirecta, ya que no hay un producto similar, tiene como objetivo que el precio no sea una barrera para que los clientes prueben el servicio y el producto, y así poder ganar escala, ya que el boca a boca y comprobar la calidad y funcionalidad del producto son muy importantes.

Por último, un costo de \$590 (impresión + Insumos de encuadernación con IVA incluido) sobre el precio de venta de \$2.800 (IVA incluido), permite generar un margen importante para poder cubrir los gastos de operación y cumplir con el plan de comunicación y marketing previstos.

La estrategia de **promoción** va a estar centrada en dos ejes principales: por un lado, en lo emocional, en lo que significan los afectos, los recuerdos, los momentos más importantes, y la importancia de poder guardarlos y compartirlos con familia, amigos y con las generaciones futuras. El álbum permite compartir estos momentos únicos (tenerlo a mano para mirar las fotos y para regalar).

Por el otro, en la funcionalidad y en todos los beneficios que se obtienen con el servicio y producto ofrecido: permite ahorrar tiempo y esfuerzo (selección de fotos en el momento), guardar recuerdos para siempre (impresión de fotos en un álbum), proteger las fotos importantes (el álbum protege las fotos), obtener calidad (óptima calidad de impresión).

Con relación a la **plaza**, la estrategia tiene tres canales de comunicación específicos, por un lado, el canal de relación con los clientes a través de whatsapp business, que funcionaría como una especie de canal de ventas donde se ofrece un servicio personalizado. El canal de comunicación, a través de Instagram, donde se comunica el producto y servicio para captar nuevos clientes, y por último la entrega del producto final a través de un operador logístico, donde el cliente interactúa con el producto. No se contempla tener local a la calle, ni tampoco estar presentes en centros comerciales.

Funnel de Ventas (Embudo de Ventas)

La estrategia de gestión del funnel de marketing y ventas tiene como objetivo ofrecer a los clientes distintos contenidos, en función de la fase del embudo en la que se encuentren. Para esto, se va a trabajar con una propuesta de valor específica para cada una de las cuatro etapas del embudo:

Top of the Funnel (TOFU) - Etapa de descubrimiento: es la etapa donde el objetivo es convertir a los clientes potenciales en seguidores de la cuenta de instagram (suscriptores). Para esto, la idea es trabajar en una comunicación que cumpla con los siguientes requisitos: despertar la atención de los potenciales clientes, generando su interés a través de trabajar los puntos de dolor y ofreciendo contenidos que los ayuden a sentirse identificados con sus problemas o necesidades (sobre la impresión, el orden, el cuidado de las fotos, la importancia de los recuerdos, etc.).

En esta primera etapa de comunicación (100% publicidad) no se va a hablar sobre el producto y servicios, sino que la idea es generar tráfico e interés a partir de una comunicación relevante sobre el valor de los momentos y de los recuerdos. La comunicación sería similar a la planteada en las piezas utilizadas para el experimento en el capítulo 3 de este trabajo. **(anexo 7)**

Middle of the Funnel (MOFU) – Etapa de Consideración: en esta etapa la idea es hablarles a los seguidores de la cuenta de Instagram con un doble objetivo: conocerlos, y mostrarles la propuesta de valor diferencial que ofrece bukk a sus futuros clientes.

Por lo tanto, la comunicación va a estar más enfocada en comunicar la propuesta de valor, con diferentes estilos y mensajes, para entender a partir del feedback de los seguidores si la propuesta ofrecida es la que necesitan, para de esta manera poder ayudarlos en la decisión de compra y a su vez, no gastar esfuerzos, si la propuesta no les interesa.

Las piezas de comunicación se van a limitar dentro de la cuenta, la misma va a estar manejada por un community manager externo, que será el encargado de actualizar la información y responder las dudas de los seguidores.

Bottom of the Funnel (BOFU) – Realizar una compra: es el momento de la resolución, donde el cliente sigue teniendo alguna duda respecto a tomar la decisión definitiva de comprar el producto. En esta etapa los contenidos dejan de ser informativos y van a estar 100% enfocados a la venta.

La idea es que, a partir del intercambio de mensajes por Instagram, se le pida el número de celular al potencial cliente para enviarle contenidos con el detalle de la operatoria del servicio y con todas las características del producto por whatsapp. De esta manera se consigue una comunicación personalizada que

va a permitir dar de alta al cliente o conocer con más detalles los motivos de por qué no avanzó con la propuesta.

Extra – Fidelizar al cliente: en esta etapa es fundamental para el modelo de negocio, seguir trabajando los contenidos con los clientes que ya recibieron un álbum en su domicilio y quedaron conformes con el mismo.

Se le enviará de manera personalizada por whatsapp, actualizaciones de contenidos que le ayuden a genera un hábito de imprimir un álbum por año o por semestre, dependiendo del tipo de cliente. Además, se puede evaluar ofrecerles descuentos en futuras compras.

Customer Acquisition Cost (CAC) y Customer Lifetime Value (LTV)

A partir de la definición de la estrategia de funnel de ventas, analizada en el punto anterior, llegamos a conocer el costo de adquisición de un cliente (CAC) y el valor que genera este cliente para el negocio en el tiempo (LTV).

La inversión estimada en publicidad y comunicación en el primer año es de \$ 235.702, lo que contempla la retribución de un community manager externo y los costos de realizar publicidad en Instagram, que se estiman como el 10% de la facturación de las ventas estimadas.

En línea con la inversión que se va a realizar, se estima que con la publicidad en Instagram podemos llegar con el mensaje a 1.200.000 personas del segmento seleccionado. De estas personas, es posible que un 5% sienta curiosidad por entrar al feed de instagram (serían unos 60.000 usuarios).

Como resultado de la publicación de distintas piezas publicitarias, se calcula que un 10% de estos usuarios se van a transformar en seguidores de la cuenta (6.000 seguidores), y el objetivo es venderles el servicio y producto a 500 personas de estas 6.000 en el primer año del proyecto. Por lo tanto, el valor para conseguir un cliente es de \$ 471. **(anexo 9)**

En segundo lugar, para estimar el valor que genera este cliente para el negocio en el tiempo (LTV), se toma una tasa de retención de clientes del 60% por 3 años al ser un producto que perfectamente se puede consumir todos los años ya que las fotos cambian y la necesidad de guardar se renueva año a año. Para este caso se toma que un cliente compra un álbum por años, tres años

seguidos. Con esta tasa de retención y el precio y márgenes establecidos el LTV es de \$ 3.103,20. **(anexo 9)**

En síntesis, el LTV es mayor que el CAC, para que una empresa crezca de forma sana y rentable, se estima que el Coste de Adquirir un Cliente nuevo (CAC) debe ser menor (se recomienda que sea menor a 1/3) que el beneficio que el cliente genera a la empresa (LTV). En este caso el LTV es superior en más de seis veces al CAC. **(anexo 9)**



Universidad de
San Andrés

VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

Para definir **los recursos**, que se necesitan para llevar adelante el proyecto, **los procesos de producción**, que se van a implementar, y **el plan operativo**, es importante entender cuáles son los desafíos que se deben enfrentar a partir de las características del servicio y del producto que se va a ofrecer al mercado.

Al ser un servicio y un producto personalizado, la atención a los clientes y la producción de los álbumes, que son las dos etapas fundamentales de este proyecto, van a ser a demanda.

Por lo tanto, los procesos y las capacidades operativas necesarias, se van a diseñar teniendo en cuenta las ventas estimadas para cada año, es decir se va a calcular la capacidad instalada en recursos humanos y tecnológicos necesarios para poder cumplir con los planes de ventas.

El plan operativo, para cumplir con el plan de negocio, se va a dividir en dos partes: por un lado, el proceso de atención al cliente (servicio), y por el otro, el proceso de producción del álbum (producto).

El primero incluye la relación con el cliente a través de whatsapp, donde se reciben las fotos, se envía el boceto final para la aprobación del cliente, se cobra el producto y se envía al cliente una vez que está listo. En el tiempo que transcurre entre la recepción de fotos y el envío del boceto final, se va armando el bukk con las fotos que van llegando, y una vez que se llega a las 50, se le manda el boceto al cliente.

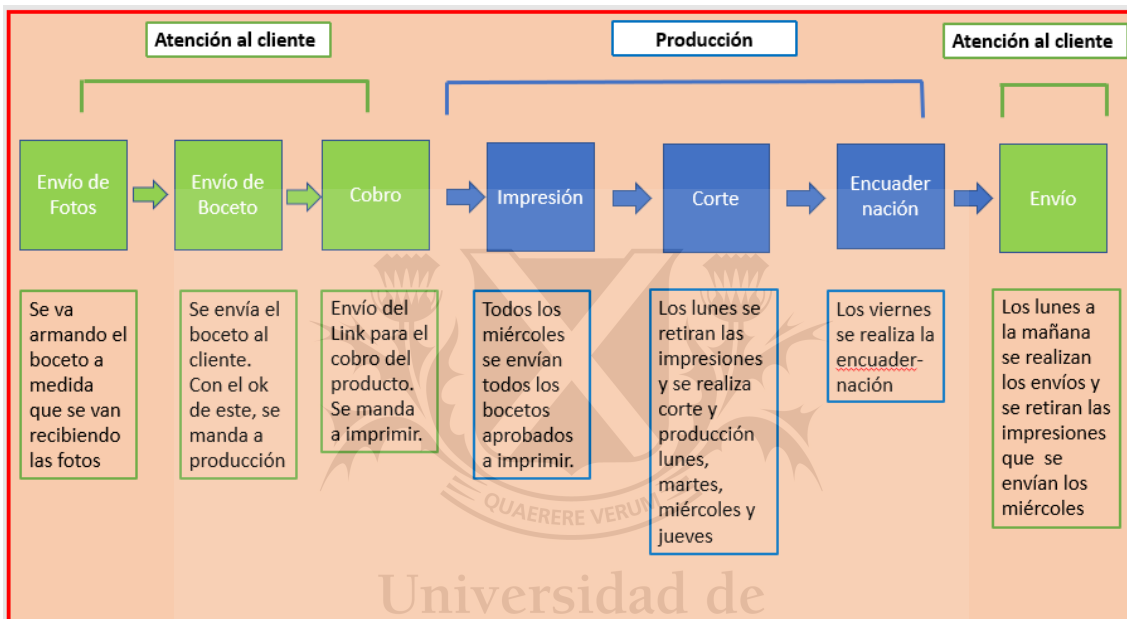
Los recursos necesarios para esta parte del proceso son un celular, una PC y el Bot que se encarga de interactuar automáticamente con los clientes y de ordenar las fotos en la carpeta correspondiente.

El segundo paso está relacionado con la producción del álbum que incluye los siguientes pasos: impresión (tercerizada), corte, troquelado y encuadernación. Estas actividades no se tercerizan porque son claves para asegurar la calidad del producto. Los recursos necesarios para esta etapa son la guillotina, la hendidora y la encuadernadora.

El proceso integral es el siguiente: los miércoles de cada semana se envían todos los bocetos aprobados a imprimir, los mismos se retiran todos los lunes (previo acuerdo con el proveedor estratégico). El corte de hojas, el

troquelado de cada foto y la preproducción para encuadernar se realizan lunes, martes, miércoles y jueves. Por último, todos los viernes se encuadernan todos los álbumes disponibles, y el lunes siguiente se despachan.

Con este cronograma establecido, la producción de los álbumes se realiza en 7 días hábiles y al octavo día se despacha (máximo 10 días hábiles), lo que nos permitiría llegar con el producto a los clientes en un máximo de 15 días hábiles.



El principal desafío es poder estimar la cantidad de empleados que se necesitan para poder cumplir con los tiempos de producción deseados y evitar tener capacidad ociosa. Para lograr este objetivo, se va a establecer la capacidad que tiene una persona tanto para atender a los clientes como para producir los álbumes.

Para esto vamos a tomar como referencia la capacidad productiva de éstos por semana, y se lo va a cruzar con la necesidad de ventas por semana que se necesita para cumplir con el objetivo anual de ventas.

En el siguiente cuadro están los objetivos de ventas de álbumes por año, por mes y por semana previsto para los primeros cinco años del proyecto. Estos datos se van a cruzar con la capacidad instalada por persona tanto para atender a los clientes y producir los álbumes, y de esta manera se van a establecer la cantidad de empleados que se van a necesitar.

Por el tiempo de proceso que se estableció de diez días hábiles máximo (desde el ok del libro y la entrega al operador logístico), se va a tomar como parámetro las capacidades por semana. Por ejemplo, para cumplir con las 500 unidades por año, se necesita tener una capacidad de producción de 10 álbumes por semana.

Con relación a la atención del cliente, el cronograma de trabajo establecido es el siguiente: todos los días se trabaja en la atención al cliente, y se van actualizando los bocetos con las fotos que se van recibiendo, hasta llegar a 50 fotos. Una vez que se envía el boceto, y se recibe el ok del cliente se manda a imprimir.

La capacidad de atención al cliente por empleado es la siguiente por hora, día, semana, mes y año. Se define que, en todo el proceso de envío, recepción, diseño y aprobación del boceto, un empleado dedica una hora por cliente por cada álbum.

Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Por año	500	2.000	4.000	7.000	10.000
Por mes	42	167	333	583	833
Por semana	10	42	83	146	208
Por día	2,08	8,33	16,67	29,17	41,67
Por hora	0,26	1,04	2,08	3,65	5,21

La incorporación de un Bot asociado al whatsapp es fundamental para tres actividades que ayudan a eficientizar los recursos y los procesos en dos etapas: a) aumentar la capacidad de atención al cliente en forma online las 24 horas del día, dándole soporte tanto para responder sus preguntas, como para mandarles avisos o información del estado de su cuenta, las fotos que le faltan y enviarle el boceto final, b) permitir que cada foto que envía un cliente vaya directo a una carpeta creada para él donde una vez que llega a las 50 fotos se arma el boceto y c) enviar automáticamente el link de pago al cliente.

La automatización del proceso genera dos beneficios que son las de bajar la cantidad de recursos humanos necesarios para la atención a los clientes y la de mejorar la velocidad de los procesos internos (ordenamiento de fotos, link de pagos, responder preguntas 24 horas). Sin esta herramienta se necesitarían 4 personas en el área de atención al cliente para poder vender 10.000 unidades

por año, y con el aporte de la tecnología, no solo se mejora la atención al cliente y los procesos internos, sino que lo pueden hacer dos personas solamente.

(anexo 10)

Con relación al proceso de producción, la capacidad instalada es la siguientes, se toma la capacidad de corte y troquelado, por una semana de cuatro días y la capacidad de encuadernación por semana utilizando un solo día de esta, ya que la etapa de encuadernación es automatizada y tiene un nivel de productividad mucho mayor.

Un empleado puede cortar y troquelar 224 álbumes por semana de 4 días, mientras que el mismo empleado puede encuadernar un máximo de 240 álbumes por semana, con un día de trabajo. **(anexo 11)**

En base a los datos de los cuadros anteriores, se puede definir la cantidad de empleados necesarios para cada año, de acuerdo con las ventas previstas. Para el primer año un mismo empleado va a realizar ambas funciones ya que las cantidades de ventas lo permiten, por lo tanto, se pone 0,5 en cada una de las etapas.

El siguiente cuadro muestra las necesidades de producción y la capacidad de producción por persona tanto para atención al cliente como para el armado de los álbumes. Con estos datos, se obtiene la cantidad de empleados necesarios para cada año.

Por ejemplo, en el año 1 se necesitan producir 10 libros por semana, por lo tanto con el 50% de la capacidad de una persona (120 libros por semana al 50% da una capacidad de 60 y 224 de producción por semana al 50% da una capacidad de 110), se podría llegar al objetivo sin mayores problemas. Este mismo trabajo se fue realizando para el resto de los años teniendo en cuenta el cálculo inicial de capacidad. **(anexo 11 y 12)**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas x Año	500	2.000	4.000	7.000	10.000
Necesidad producción x semana	10	42	83	146	208
Atención Cliente Cap. Max.	120	120	120	240	240
Personas	0,5	1	2	2	2
Corte	224	224	224	224	224
Encuadernación	240	240	240	240	240
Personas	0,5	1	1	1	1
Total	1	2	3	3	3

En el año 3, si bien con una persona se puede cubrir operativamente la atención al cliente, por el volumen esperado de 4.000 álbumes, se decide incluir una persona más para reforzar los procesos, la coordinación de los sectores y la administración en general que va a generar una carga extra. Además, según lo que se va a explicar de la estructura directiva, es necesario que la directora del proyecto pueda también empezar a poner foco en la parte estratégica.

A partir de todos los datos analizados, se deduce que el cuello de botella está en la etapa de atención al cliente, ya que la capacidad que tiene un empleado por semana es bastante menor a la de producción. Un empleado, según los parámetros propuestos, puede atender 2.080 clientes por año, mientras que un empleado puede producir un máximo de 11.000 álbumes por año.

Por este motivo es que se decidió la inversión en la tecnología Bot para que esta proporción sea considerablemente menor, ya que la capacidad de atención al cliente por persona aumenta a 6.240 clientes por año.

La proyección para los próximos años es poder gestionar el cuello de botella, aplicando distintas tecnologías que sigan contribuyendo a una mayor automatización para el armado y envío automático de los bocetos de los álbumes a los clientes sin ninguna intervención del recurso humano.

El objetivo es que, a partir de la experiencia que se vaya adquiriendo, en los primeros años, se vayan implementando nuevas soluciones para gestionar el cuello de botella, y ser más eficientes en el proceso de atención al cliente.

VIII. Implementación del Negocio

La estrategia de implementación propuesta para el proyecto tiene tres etapas principales: **a)** Inversión inicial en todo el equipamiento necesario para poder ofrecer el servicio y el producto con la calidad esperada, **b)** Desarrollo de muestras y pruebas tanto del servicio como del producto para ajustar temas de calidad y procesos, y, por último, **c)** Comunicación de la propuesta de valor a través de publicidad, luego con comunicación en el feed de la cuenta y finalmente a través de whatsapp.

La primera etapa de compra de equipamiento es relativamente rápida, ya que el equipamiento necesario está disponible en el mercado y no conlleva importantes tiempos de entrega ni instalación

El segundo punto es muy importante, ya que el armado de muestras y pruebas es fundamental para ajustar los detalles de producción y asegurarse la calidad deseada. En esta etapa, se tiene previsto obsequiar algunos productos a aquellas personas que participaron de las entrevistas, para terminar de ajustar temas de calidad y presentación del producto.

En la tercera etapa, con relación a la comunicación, el objetivo es comunicar la idea a través de una campaña de publicidad, acercarse al cliente que sigue la cuenta en Instagram y tratar de lograr captarlo con la información que se le envía de manera personalizada por whatsapp.

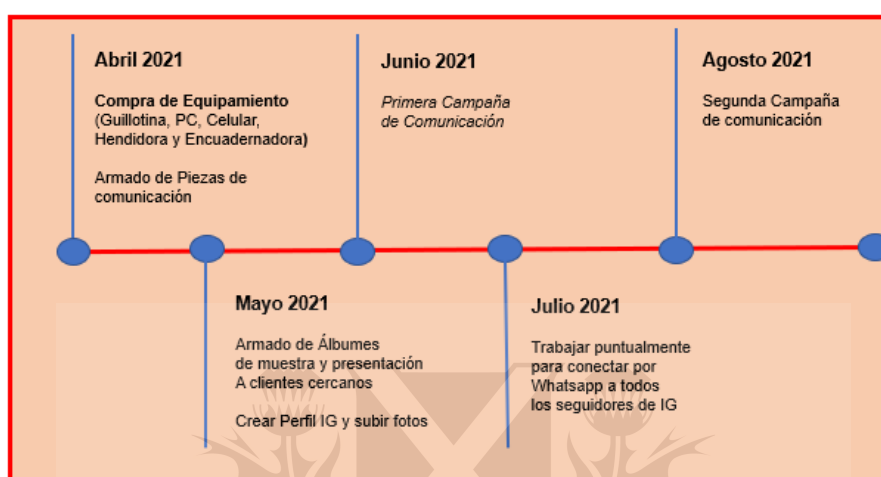
La campaña de publicidad va a estar dirigida al segmento de clientes definido, y se va a realizar solamente en Instagram. El objetivo será el de llamar la atención a los usuarios sobre la impresión, el orden, y la decoración con fotos, y que los interesados hagan click en la publicidad, que los llevará al feed de Instagram de bukk.

Las piezas de publicidad se van a publicar tanto en el feed principal de Instagram, como a través de stories, para generar tráfico a la cuenta de Instagram de bukk, donde los futuros clientes van a encontrar con más detalle la información sobre el servicio y el producto.

La campaña de lanzamiento va a incluir, en el caso del feed, cuatro piezas de comunicación que hablan sobre tiempo, orden, impresión y decoración relacionados con fotos. En las stories de Instagram, se incluyen tres piezas con

frases más cortas, que funcionan como llamadores para que la gente clickee “ver más”. **(anexo 12)**

En el siguiente cuadro se muestra el cronograma previsto para cada una de las tres etapas mencionadas en el párrafo anterior. Este cronograma está en línea con la propuesta del funnel de ventas:



Con relación a los planes de venta, se estima comenzar en una primera etapa, a comercializar el producto en Capital Federal y GBA Norte, para luego cubrir el resto de la provincia, y en una tercera etapa llegar a todo el país. La idea de ir avanzando por región es para poder enfocar mejor la publicidad y realizar los ajustes correspondientes antes de seguir ampliando el público.

Los principales objetivos para los primeros 5 años del proyecto están relacionados con los siguientes indicadores claves (KPIs) para medir la evolución de ventas, de marketing y de posicionamiento de marca.

El propósito es crear una marca relevante para nuestro segmento de clientes: a) poder vender más de 20.000 álbumes en los primeros 5 años, llegando a 10.000 unidades vendidas, en un año, durante el quinto año **(anexo 13)**, b) generar una cuenta de Instagram relevante para los seguidores, el objetivo es lograr tener 200.000 seguidores en 5 años con altos niveles de participación de los mismos, y por último, c) ser un jugador relevante en el mercado de la impresión de fotos, solamente por detrás de Kodak.

Con respecto a la localización de las oficinas, las mismas van a estar zona norte del Gran Buenos Aires, para este proyecto la localización no tiene un papel estratégico, ya que, para cumplir con el modelo de negocio propuesto, no se

depende de determinadas condiciones geográficas, climáticas, del transporte o de la cercanía al puerto, entre otras.

Por todo lo descrito, no es un negocio que tenga muchas dificultades para implementarse desde el punto de vista operativo. El gran desafío es poder llegar a los futuros clientes de una forma clara y precisa, para lograr vender el servicio y producto desarrollado.



Universidad de
San Andrés

IX. Equipo emprendedor, estructura directiva

Equipo Emprendedor

El equipo que estará a cargo del desarrollo de la propuesta de valor de bukk está formado por Maria Fragueiro y Francisco Barruti.

Maria Fragueiro, 39 años, es diseñadora de Interiores, recibida en 2003 en la Biblioteca de Mujeres. A lo largo de su carrera laboral, se ha desempeñado como asesora y vendedora de artefactos de iluminación y de muebles a medida, para luego dedicarse al diseño gráfico. Hizo cursos de perfeccionamiento en Photoshop e In Design en la Escuela Da Vinci.

En el año 2009 fundó Pixem, un emprendimiento dedicado al diseño de libros personalizados, calendarios y cuadros a medida con fotos. En 2017, el proyecto paso a llamarse Be a Pineapple (en Instagram: beapineapple.pics). En estos años diseñó más de 500 libros de fotos de viajes, casamientos, cumpleaños, aniversarios e historia de vida. Su principal experiencia está relacionada con el diseño, la impresión, el armado de productos con fotos y con la atención al cliente.

María será socia del proyecto y estará a cargo de la ejecución de proyecto el primer año, con especial foco en la atención del cliente, y en la relación con los proveedores. En los próximos años será la directora general de la empresa, con principal foco en la atención de los clientes.

Francisco Barruti tiene 42 años y es Licenciado en Ciencias de la comunicación. Está finalizando el Máster en Administración de Negocios en la Universidad de San Andrés a fin de 2020.

Actualmente se desempeña como Gerente Comercial de Retail de la Región Metropolitana en YPF S.A. Trabaja en YPF desde el mes de diciembre de 2005, donde se desempeñó en distintas áreas durante los últimos 15 años.

Comenzó en el área de Comunicaciones Externas como joven profesional y ocupó distintos puestos en áreas de marketing. Hace 10 años comenzó su carrera en el área comercial, como representante comercial del negocio de lubricantes atendiendo la industria automotriz. Fue Jefe de Ventas de Retail en la Región Litoral Norte.

Francisco será socio y el inversor del proyecto, y no tendrá funciones ejecutivas en la empresa.

Estructura Directiva

Bukk va a tener dos socios, María Fragueiro (50%) y Francisco Barruti (50%). En el primer año, de acuerdo la cantidad de ventas proyectas, la empresa va a tener un solo empleado (María), que se ocupará de la atención a los clientes, de la relación con los proveedores y del armado de los libros durante el primer año.

En el caso de María va a percibir un salario para su dedicación full time en el proyecto, y los dividendos correspondientes al 50% de su participación accionaria. Mientras que Francisco, además de ser el inversor y el desarrollador del proyecto, va a recibir solo dividendos por el 50% de su participación accionaria.

Para los años siguientes, está previsto armar dos departamentos, uno de atención al cliente y diseño, y otro departamento de encuadernación y armado del producto final. María será la encargada de la coordinación de ambos sectores, además de estar involucrada principalmente en el sector de atención al cliente.

A medida, que se vayan incrementando las ventas se irán sumando personas a cada una de las áreas de acuerdo con las necesidades del negocio.

La función del departamento de atención al clientes y diseño tiene la misión de diseñar cada libro, de obtener el ok del cliente para enviar a imprimir, de cobrar antes de que se mande a imprimir y de realizar el envío a través del operador logístico.

Para esta área, cuando sea necesario, se van a buscar perfiles con conocimientos de diseño gráfico y que tengan excelentes relaciones interpersonales para poder atender a los clientes.

La función del departamento de armado tiene como principal función producir el "buk", una vez que recibe las impresiones por parte del proveedor, realizar el control de calidad y preparar para el envío al cliente.

En este caso, el perfil va a estar más enfocado en conocimientos de encuadernación, armado de libros, y el detalle y la prolijidad, para poder entregar el mejor producto posible de acuerdo con las políticas de calidad establecidas.

Por último, vamos a contar con un community manager, free lance, encargado de manejar la cuenta de Instagram, y con el proveedor de sistemas para manejar la cuenta de Whatsapp business.



Universidad de
San Andrés

X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión

Contexto macro y microeconómico

Las principales variables claves del escenario macroeconómico para los próximos años, según datos del Banco Central de la República Argentina (BCRA), son:

- **Inflación** promedio de 48,9% para el 2021, y de 38,3% para el 2022 Precios minoristas (IPC nivel general-Nacional). **(Anexo 14)**
- Crecimiento del **PBI** de 4,5% para el 2021 y de 2,5% para el 2022, teniendo en cuenta que se prevé una caída del 11,6% en 2020. **(Anexo 15)**
- **Tipo de cambio** nominal oficial se calcula que va a cerrar a diciembre de 2021 a \$ 127,68. **(Anexo 16)**
- La **tasa badlar** estimada por el BCRA para el 2021 es de 35%. **(Anexo 17)**
- El **riesgo país** está en 1,368 puntos. El riesgo país es un indicador elaborado por el JP Morgan que mide la diferencia que pagan los bonos del Tesoro de Estados Unidos contra las del resto de los países.

En resumen, con respecto a la situación macroeconómica, teniendo en cuenta los indicadores analizados, el gobierno tiene que arreglar urgente la macro, estabilizar el tipo de cambio, la inflación y seguir bajando el riesgo país.

Con respecto a la evolución de escenario microeconómico, con relación a la evolución de la actividad, los precios y los costos:

- La **tasa de desempleo** de Argentina subió a 13,1% en el segundo trimestre de 2020 frente al 10,6% registrado en el mismo período del año anterior y del 10,4% según datos del INDEC. Por otro lado, la población activa laboralmente asciendo al 33,4% de la población, un total de 9,5 millones de personas.
- El **Estimador Mensual de la Actividad Económica de Argentina (EMAE)** retrocedió un 8,6% interanual promedio en el mes de septiembre de este año, pese a la reactivación de varios sectores de

una economía golpeada por una prolongada recesión y la pandemia del coronavirus, según el promedio de un sondeo de Reuters.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), la actividad económica registró la mayor caída desde 1993 al anotar una contracción de un 26%, mientras que en agosto pasado el EMAE se retrajo un 11,6% en su medición interanual. **(anexo 18)**

- Los **precios** repuntaron 3,8% en octubre con respecto al mes anterior, superando las estimaciones de analistas y la mayor ganancia desde noviembre. La inflación anual se aceleró por primera vez este año, subiendo a 37,2%.
- Los **costos del sector** van a estar determinados por la inflación y por la devaluación, ya que los insumos del principal proveedor son importados y están atados al tipo de cambio.

Estos resultados reflejan en gran medida el impacto que tuvo sobre la dinámica de la economía argentina, que ya venía castigada, la pandemia COVID-19, que generó restricciones en determinadas actividades y afectó a la circulación y consumo de las personas, a partir de establecer el aislamiento social preventivo y obligatorio.

Sin embargo, entre tanto dato negativo, es interesante y alentador para la propuesta de bukk, destacar el informe realizado por la consultora Kantar publicado por el diario *Ámbito Financiero*⁷, que refleja que "el 30% de los compradores online del último año en Argentina, realizaron su primera compra en el canal digital durante la pandemia y el 92% de ellos planea seguir comprando online en el futuro"

Kantar identificó la decisión de minimizar las salidas a la calle (49%), la comodidad de recibir los productos en el domicilio (40%) y la sencillez de la operación en línea (34%) como las principales razones de haber utilizado y decidir seguir usando las vías electrónicas para las compras.

Además, el 81% de los nuevos compradores online manifestó haber tenido una muy buena o buena experiencia en esa primera compra online, siendo

⁷ www.ambito.com – “Comercio electrónico: 30% de los consumidores hicieron su primera compra online en pandemia y el 92% lo seguirá haciendo” - 23 de agosto de 2020.

uno de los mayores porcentajes en la región después de Colombia (84%) y seguido por México (78%). Estos datos son auspiciosos teniendo en cuenta el modelo de negocio de bukk.

Modelo de generación de beneficios

Las fuentes de ingresos se generan a partir de la venta de los álbumes, cada vez que el cliente comunica su conformidad con el boceto, se le cobra el precio del libro más el costo de envío, y se comienza con el proceso de producción. Los costos más significativos son los de impresión y producción del álbum, costos de publicidad y comunicación en redes sociales, costo de nómina salarial e impuestos.

Las estimaciones de venta para los próximos cinco años son las siguientes, y están pensadas en el crecimiento de la marca, a lo largo del tiempo, y en la fidelidad de los clientes a medida que experimentan el producto y el servicio: 500 libros en 2021, 2.000 en 2022, 4.000 en 2023, 7.000 en 2024 y 10.000 en 2025, que está relacionada con el 1% del SOM que se fijó como objetivo en el momento de conocer el tamaño del mercado.

Cada unidad se va a comercializar a \$ 2.800 (IVA incluido) + envío, y el costo bruto de cada unidad es de \$ 590 (IVA incluido) que incluye las impresiones y los insumos (pegamento) para el armado del libro, lo que da un margen bruto por unidad vendida del 79%.

Con relación a los costos fijos y variables del proyecto, los fijos son salarios, gastos en publicidad, la contratación de una community manager freelance, el abono del celular para tener la línea de whatsapp y el mantenimiento del Bot de whatsapp para la atención al cliente, y el alquiler de una oficina a partir del segundo año.

Con respecto a los costos variables, están compuestos por las impresiones y el pegamento para el armado de cada libro. En los primeros años el proyecto tiene un mayor componente de gastos fijos por el tipo de estructura que se debe contemplar para ofrecer el producto y servicio esperado (lo único que cambia entre el año 1 y el 5, es la cantidad de empleados) y llegan a equiparse a partir del año 5 con los gastos variables, que van creciendo a medida que crecen las ventas.

Los gastos de publicidad previstos para los primeros cinco años son el 10% de las ventas estimadas para cada año, sin tener en cuenta los gastos del community manager:

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas	1.157.025	4.628.099	9.256.198	16.198.347	23.140.496
Gastos de Publicidad	115.702	462.810	925.620	1.619.835	2.314.050

Los salarios se contemplan con las cargas sociales correspondientes y se prevé un aumento año a año en el caso de la dirección, cuando ingresen más empleados y asuma funciones directivas dentro de la compañía. La cantidad de empleados es la definida en el módulo de operaciones, donde se estimó la cantidad de empleados necesarios de acuerdo con el nivel de ventas esperado.

Para definir el sueldo de los empleados, tanto para atención al cliente como para el armado del producto, se tomó el sueldo base + cargas sociales de una categoría intermedia (categoría 7) que establece el Sindicato de Federación Gráfica Bonaerense de \$ 45.000 brutos.

	Empleados	Sueldo Dir.	Atn. Cliente	Armado	Total Mes	Tot. Año
Año 1	1	87.500			87.500	1.137.500
Año 2	2	105.000		56.250	161.250	2.096.250
Año 3	3	126.000	56.250	56.250	238.500	3.100.500
Año 4	3	151.200	56.250	56.250	263.700	3.428.100
Año 5	3	181.440	56.250	56.250	293.940	3.821.220

Por lo tanto, con todos estos detalles, la composición de los costos (fijos y variables) del proyecto son los siguientes:

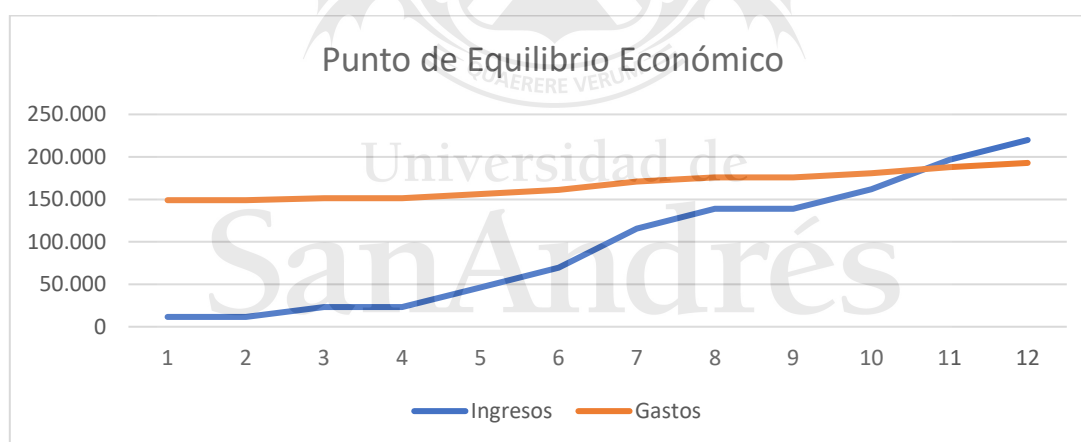
	2021	2022	2023	2024	2025
Costos	2.002.755	4.453.571	7.127.243	9.958.975	12.856.227
Variables	243.802	975.207	1.950.413	3.413.223	4.876.033
	12%	22%	27%	34%	38%
Fijos	1.758.954	3.478.365	5.176.830	6.545.752	7.980.194
	88%	78%	73%	66%	62%

Los factores claves del modelo económico que afectan el modelo de negocio están relacionados principalmente con los niveles de inflación y con las

fluctuaciones del tipo de cambio, que pueden afectar el incremento de los insumos y los costos fijos en general, y afectar la actividad económica del país.

En un contexto de inflación, uno de los principales desafíos será el de poder trasladar las subas al precio del producto para evitar afectar la rentabilidad y el nivel de ventas estimadas del mismo, como así también, lograr ser cada vez más eficientes en los procesos para evitar subir costos de forma innecesaria, y poder maximizar la cantidad de recursos humanos estimados para poder brindar el servicio y producto espera.

El punto de equilibrio económico del proyecto se da en el mes 11 del primer año. Para poder obtener este dato tuvimos en cuenta que en el año 1 se van a vender 500 unidades, empezando con un nivel más bajo de venta de unidades en los primeros meses. Con la estructura de costos para el primer año, se llega al punto de equilibrio con la venta de 85 unidades por mes. El gasto mes a mes no es fijo por la incidencia de los costos variables que se incrementan con el aumento de ventas. **(anexo 19)**



Luego de analizar el modelo de generación de beneficios, definir el precio de venta y el costo del producto, las ventas estimadas, y los costos variables y fijos, llegamos al estado de resultado del proyecto para los primeros 5 años. Se definió el impacto impositivo del impuesto a la renta en 30%.

Teniendo en cuenta el contexto macro y microeconómico descrito más arriba, el estado de resultados se calcula a \$ constantes de 2020 ya que es muy complicado estimar la inflación, el tipo de cambio, etc. para los próximos 5 años tanto en los ingresos como en los egresos. Por lo tanto, las proyecciones en \$

constantes de 2020, asumen que los costos y precios seguirán el ritmo de aumento de la inflación general. Para confeccionar el estado de resultados, se tomó tanto el precio del producto como el costo de este sin IVA incluido, por lo tanto, el precio del producto es \$ 2.314 y el costo \$ 488.

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ventas	1.157.025	4.628.099	9.256.198	16.198.347	23.140.496
Ingreso por ventas	1.157.025	4.628.099	9.256.198	16.198.347	23.140.496
Gastos					
Costo de Mercaderías Vendidas	243.802	975.207	1.950.413	3.413.223	4.876.033
Mano de Obra	1.137.500	2.096.250	3.100.500	3.428.100	3.821.220
Gastos de Publicidad	115.702	462.810	925.620	1.619.835	2.314.050
Comunity Manager	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Abono Celular	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Bot	316.800	316.800	316.800	316.800	316.800
Alquiler de Oficinas + Gastos	0	240.000	240.000	240.000	240.000
Alquiler Nube	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
Ingresos Brutos	57.851	231.405	462.810	809.917	1.157.025
Gastos Operativos	2.002.755	4.453.571	7.127.243	9.958.975	12.856.227
Amortizaciones y dep	123.400	123.400	123.400	123.400	123.400
EBIT	-969.131	51.128	2.005.555	6.115.972	10.160.868
Tax		-15.338	-601.667	-1.834.792	-3.048.261
NOPAT	-969.131	35.789	1.403.889	4.281.180	7.112.608

Requerimientos de inversión y financiamiento

La **inversión inicial** del proyecto que asciende a los \$ 917.000, se realiza principalmente en equipamiento (CAPEX) e incluye la compra de un celular, una guillotina, una hendidora, una PC, una encuadernadora y el bot para atender a los clientes por whatsapp de forma automática.

Inversiones	
Celular	50.000
Guillotina	170.000
Hendidora	17.000
Encuadernadora	260.000
BOT	300.000
PC	120.000
Total	917.000

Por lo tanto, la inversión inicial del proyecto asciende a \$ 917.000, que se recupera según el Flujo de Fondos Libre esperado en el mes 6 del tercer año del proyecto (**anexo 20**)

El financiamiento del proyecto se va a realizar con fondos propios y las amortizaciones y depreciaciones se van a realizar en los primeros 5 años del proyecto, generando un impacto positivo como escudo fiscal.



Universidad de
San Andrés

XI. Condiciones para la viabilidad del negocio

Vialidad financiera del negocio

La tasa de corte que se va a utilizar para el proyecto es de 23% en pesos argentinos constantes. La estimación del costo de capital para el presente proyecto se realizó teniendo en cuenta la siguiente información:

- La tasa libre de Riesgo del tesoro americano: **1%**
- La beta de empresas de Retail Online + un porcentaje de Riesgo por ser un startup: la Beta promedio de las empresas de Retail Online es de 1,23% y a esta le sumamos un 0,77% de riesgo, lo que da una Beta de **2%** para este proyecto.
- El Riesgo promedio del mercado es de **5%**
- La tasa de riesgo país de Argentina, de acuerdo con lo comentado en el capítulo anterior, que asciende a los 1.368 puntos, se la toma al **14%**.

La fórmula utilizada para calcular el costo de capital es la siguiente:

$$Ke = Rf + (Rm - Rf) \times \text{Beta} + RP$$

$$23\% = 0,01\% + (0,05\% - 0,01\%) \times 2 + 0,14\%$$

El proyecto da una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 70% y un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$ \$ 3.815.965

NOPAT		-969.131	35.789	1.403.889	4.281.180	7.112.608
Amortizaciones y dep		123.400	123.400	123.400	123.400	123.400
Inversiones en AF	-\$ 617.000					
Inverisiones en equipamiento	-\$ 300.000					
Inversiones en NOF						
Valor contable Activos vendidos						
FFL	-\$ 917.000	-845.731	159.189	1.527.289	4.404.580	7.236.008

TIR	70%
VAN	\$ 3.815.965
KE	23,00%

Principales riesgos y estrategia de coberturas asociadas

Los factores críticos que se identificaron con relación al proyecto son los siguientes:

1. Problemas económicos graves en un futuro no muy lejano como una fuerte devaluación del peso argentina o una hiperinflación.
2. Una caída fuerte del consumo por la situación actual del país, que se vio muy afectada por el Covid-19.
3. Cierre de las importaciones, lo que traería muchos problemas con todos los insumos para poder imprimir las fotos.
4. Una mayor conciencia del cuidado del medioambiente excesiva de las futuras generaciones que no adquieran el producto porque el papel es la materia prima. Este tema se tiene en cuenta ya que el objetivo es que sólo se impriman las fotos que son importantes, y no como era en el pasado que siempre se revelaba todo el rollo.
5. Aparición de algún cambio tecnológico muy relevante que revolucione la forma de imprimir o guardar fotos.

Los riesgos enumerados más arriba son los que pueden sensibilizar y estresar las principales variables económicas y financieras de este proyecto. Las dos variables que mayor impacto negativo pueden sufrir en el modelo de negocio son una disminución del nivel de ventas y una disminución del precio de venta del álbum.

Los escenarios que se van a utilizar para simular el impacto de estas variables son: a) Se va a considerar una caída del 10% de las ventas reales sobre las ventas estimadas para los primeros cinco años, y b) Se va a simular una baja del precio de venta al público de un 10%.

En el primer caso, las ventas para los primeros cinco años serían: 450 álbumes para el año 1, 1.800 para el año 2, 3.600 para el año 3, 6.000 para el año 4 y 9.000 para el año 5. Con esta proyección de ventas, la Tasa Interna de Retorno del proyecto pasaría de 70% al 57%, mientras que el Valor Actual Neto positivo disminuiría de \$ 3.815.965 a \$ 2.663.291. **(anexo 21)**

TIR	57%
VAN	\$ 2.663.291
KE	23,00%

En el segundo escenario, ante una necesidad de bajar el precio un 10% para mantener el volumen de venta proyectado, el mismo quedaría en \$ 2.083 +

IVA. Con esta modificación del precio, la Tasa Interna de Retorno del proyecto bajaría de 70% a 52%, mientras que el Valor Actual Neto positivo del proyecto descendería de \$ 3.815.965 a \$ 2.280.018. **(anexo 22)**

TIR	52%
VAN	\$ 2.280.018
KE	23,00%

Tanto desde un punto de vista económico como desde un punto de vista operativo, el proyecto es más sensible y se estresa más con una disminución del precio de venta que con la baja de éstas.

Esto se debe a que, en el caso de una baja sostenida de las ventas, el modelo de operación del negocio tiene mayor flexibilidad para poder seguir operando sin cumplir con las proyecciones de ventas estimadas.

Se podría amortiguar la caída de ventas con una menor estructura operativa, es decir sin aumentar la cantidad de empleados previstas para cada año. Por lo tanto, se pueden controlar los costos de manera más eficiente cumpliendo con las exigencias del cliente.

En el caso de una baja en el precio, la flexibilidad es menor, ya que los costos se mantendrían constantes y los ingresos serían más bajos, por lo tanto, el objetivo de cumplir con el precio pautado es muy importante.

Por último, de acuerdo con el análisis que se realizó del tamaño del mercado, y teniendo en cuenta que se espera poder captar el 1% en el año 5, no se observan grandes dificultades para poder cumplir con el objetivo de Market Share necesario para lograr la viabilidad del negocio.

Si se tiene en cuenta que es un mercado hiper atomizado, donde el objetivo de este proyecto es llegar a una parte muy pequeña del mercado potencial, que es de 10.543 personas sobre 1.054.330 posibles, los riesgos son mínimos.

Aspectos legales y regulatorios

Desde el punto de vista legal, de acuerdo con la magnitud del negocio, la cantidad de socios y los objetivos del proyecto, se va a constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL).

En las principales ventajas de constituir una SRL, aparece el tema de los costos, una S.R.L cuesta entre 30% y 50% menos que una Sociedad Anónima. Las SRL pueden constituirse por instrumento privado, sólo con firmas certificadas por escribano público, y no están obligadas a pagar la tasa de fiscalización en la IGJ como sí lo están las SA.

En el caso de bukk, no se requieren patentamientos ni protecciones legales sobre la propiedad intelectual en cualquiera de sus procesos y tareas, y no hay permisos o habilitaciones específicas por el tipo de proyecto. Por lo tanto, es fácil de implementar.

Los impuestos que se deben pagar son IVA, Ganancias e Ingresos Brutos.

Sólo queda, poner en marcha el emprendimiento, y recorrer el camino con entusiasmo y pasión.



Universidad de
San Andrés

XII. Fuentes y Bibliografía

- **Alexander Osterwlder & Yves Pigneur.** Generación de modelos de negocios. Deusto
- **Levitt, T.** “La Miopía del Marketing”. La Organización orientada hacia el Marketing. Harvard Business Review, 1972.
- **Treacy & Wiersema.** HBR Jan-Feb 1993
- **Porter, Michael (1979).** Porter’s five forces of competitive position analysis. Harvard Business Review.
- **DOLAN, R.** “Note on Marketing Strategy”, Harvard Business School, 1999.
- **www.ambito.com** – “Comercio electrónico: 30% de los consumidores hicieron su primera compra online en pandemia y el 92% lo seguirá haciendo” - 23 de agosto de 2020.

Universidad de
San Andrés

XIII. Anexos

Anexo 1: Arquetipos de Clientes



Clara

"Profesional moderna"

Edad: 36
Género: Femenino
Clase social: ABC1
Familia: Soltera
Ingresos: Medio Alto

Tecnología



Redes Sociales



Suscripciones



Deportes




HABITOS

- ✓ Come saludablemente
- ✓ Usa productos de cuidado personal
- ✓ Realiza actividad física
- ✓ Compra elementos de decoración para su casa
- ✓ Viaja una vez por año con amigas

Es profesional en Administración de empresas, trabaja full time en una empresa multinacional de consumo masivo como jefa de marketing. Vive sola en zona norte del GBA, le gusta salir a comer a tomar algo, viajar para conocer lugares nuevos, comprar ropa, mirar series y películas, guardar y compartir buenos momentos con sus amigas y familia. Suele ser la fotógrafa de los eventos familiares, le encanta sacarle fotos a sus sobrinos e hijos de amigas.

"Me gustan las cosas nuevas, modernas y la decoración. Me gustaria poder imprimir mas fotos por años y poder tenerlas para mirarlas y para poder decorar la biblioteca de sus casa"




Milagros


"La madre profesional"

Edad: 40
Género: Femenino
Clase social: ABC1
Familia: Casada con 5 hijos
Ingresos: Medios


Tecnología




Redes Sociales



Suscripciones



Deportes



HABITOS

- ✓ Llevar los chicos al colegio y al club los fines de semana
- ✓ Juega la hockey con amigas
- ✓ Realiza actividad física una vez por semana
- ✓ Se va de vacaciones a la playa y al campo

Es ingeniera agrónoma, trabajaba de forma independiente administrando campos. Se divide el tiempo entre su trabajo y ocuparse de sus 5 hijos. Saca fotos a sus hijos, en los cumpleaños, eventos familiares, actos del colegio, vacaciones, en el club de rugby los fines de semana. Le gusta salir con parejas amigas algún día del fin de semana y ver a sus hermano y padres los domingos. Su poco tiempo libre lo usa para hacer deporte y para ver alguna serie.

"Me encantan las fotos, guardar momentos, y me gustaria que mis hijos puedan tener fotos propias y poder tener la posibilidad de mirarlas y tenerlas prolijas. Trato de ser prolija pero se le complica por falta de tiempo"



Martín

"El adulto digital"

Edad: 44
Género: Masculino
Clase social: ABC1
Familia: Casada con 2 hijos
Ingresos: Altos

Tecnología



Redes Sociales



Suscripciones



Deportes



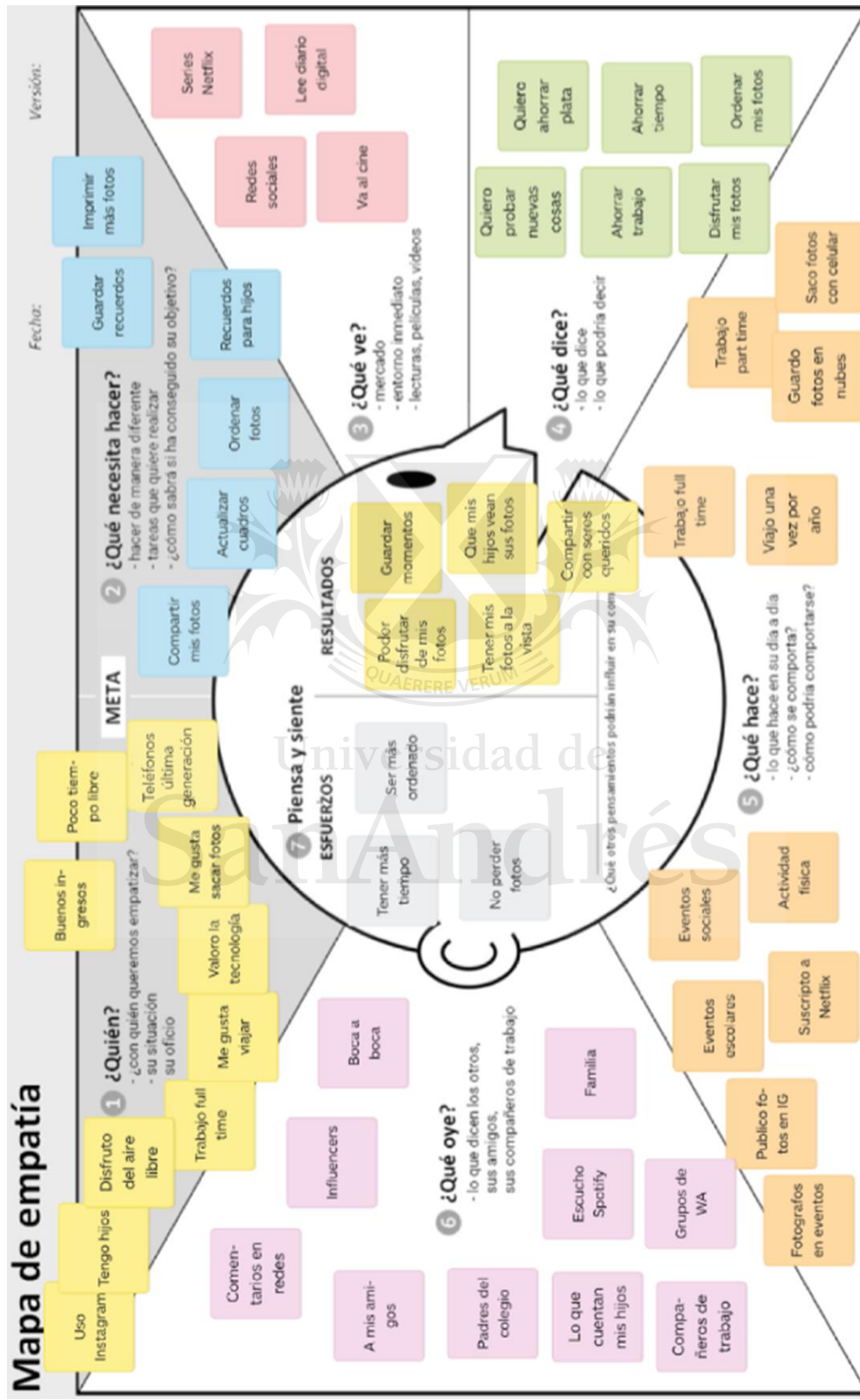
HABITOS

- ✓ Viaja con su familia una vez por año.
- ✓ Realiza actividad física una vez por semana.
- ✓ Se junta con amigos muy seguido.
- ✓ Es muy ordenado. Le gusta decorar espacios.

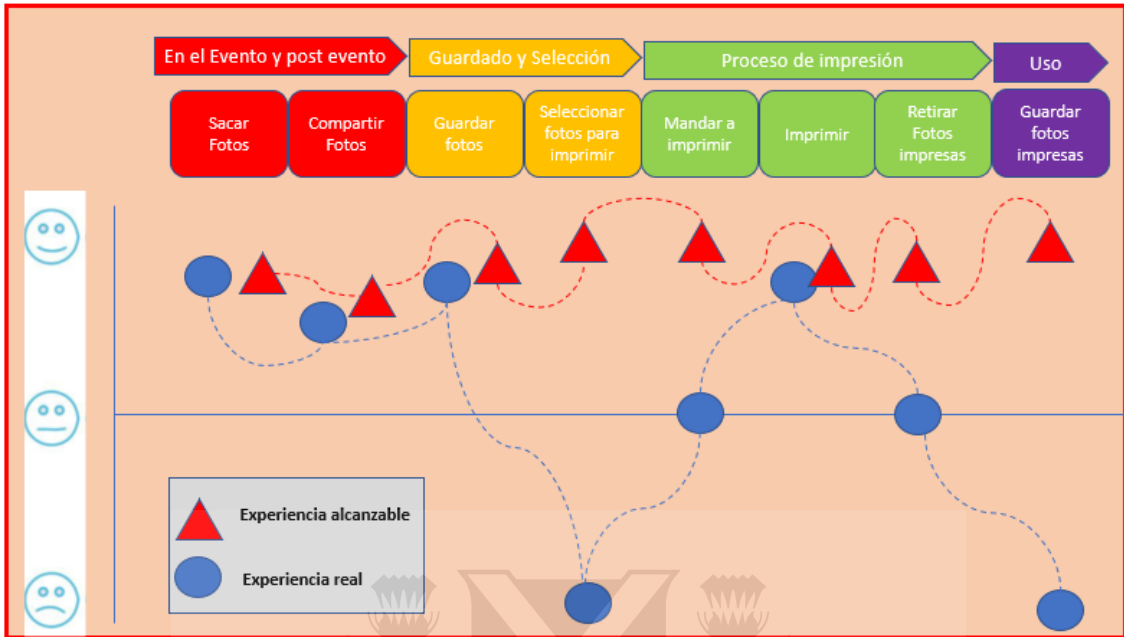
Es Ingeniero en Sistemas, trabaja Full time en el área de IT de una empresa de servicios financieros. Está realizando un MBA en la universidad de San Andres. Le gusta pasar los fines de semana con su familia en su casa de fin de semana, y le encanta disfrutar del aire libre. En la semana, antes de empezar con el MBA, se juntaba una vez por semana a jugar al fútbol con amigos. Saca fotos en eventos eventos sociales relacionados con sus hijos (cumpleaños, vacaciones, etc.) y en alguno acontecimiento laborales importantes. Su mujer le arma a cada uno de sus hijos una caja con varios recuerdos de su vida (boletines, premios, medallas) en las que incluye algunas fotos sueltas.

"Me encantan las fotos, guardar momentos, y me gustaria que mis hijos puedan tener fotos propias y poder tener la posibilidad de mirarlas y tenerlas prolijas. Trato de ser prolijo pero se le complica por falta de tiempo"

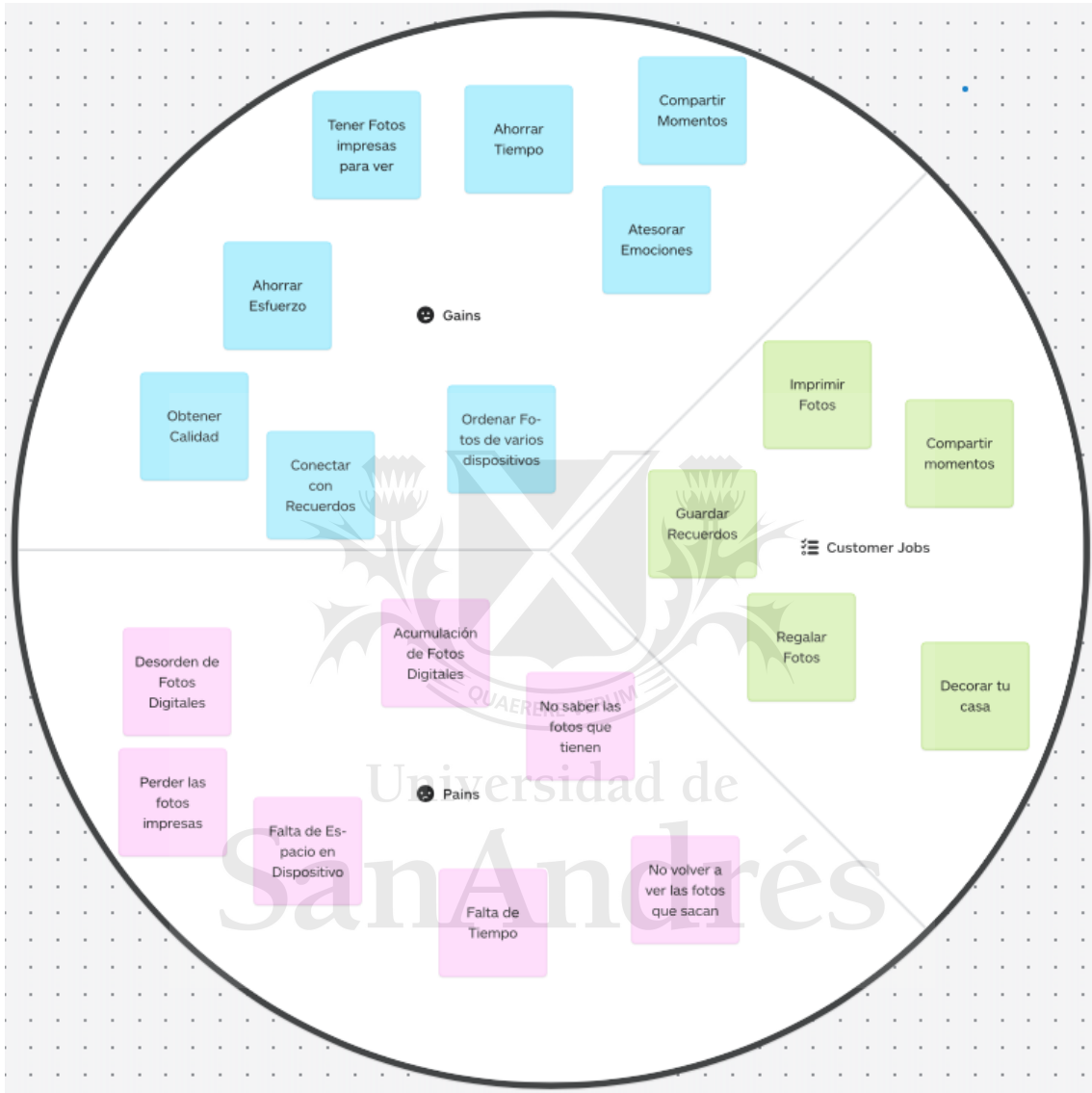
Anexo 2: Mapa de Empatía



Anexo 3: Customer Journey



Anexo 4: Customer Job, Gains y Pains.

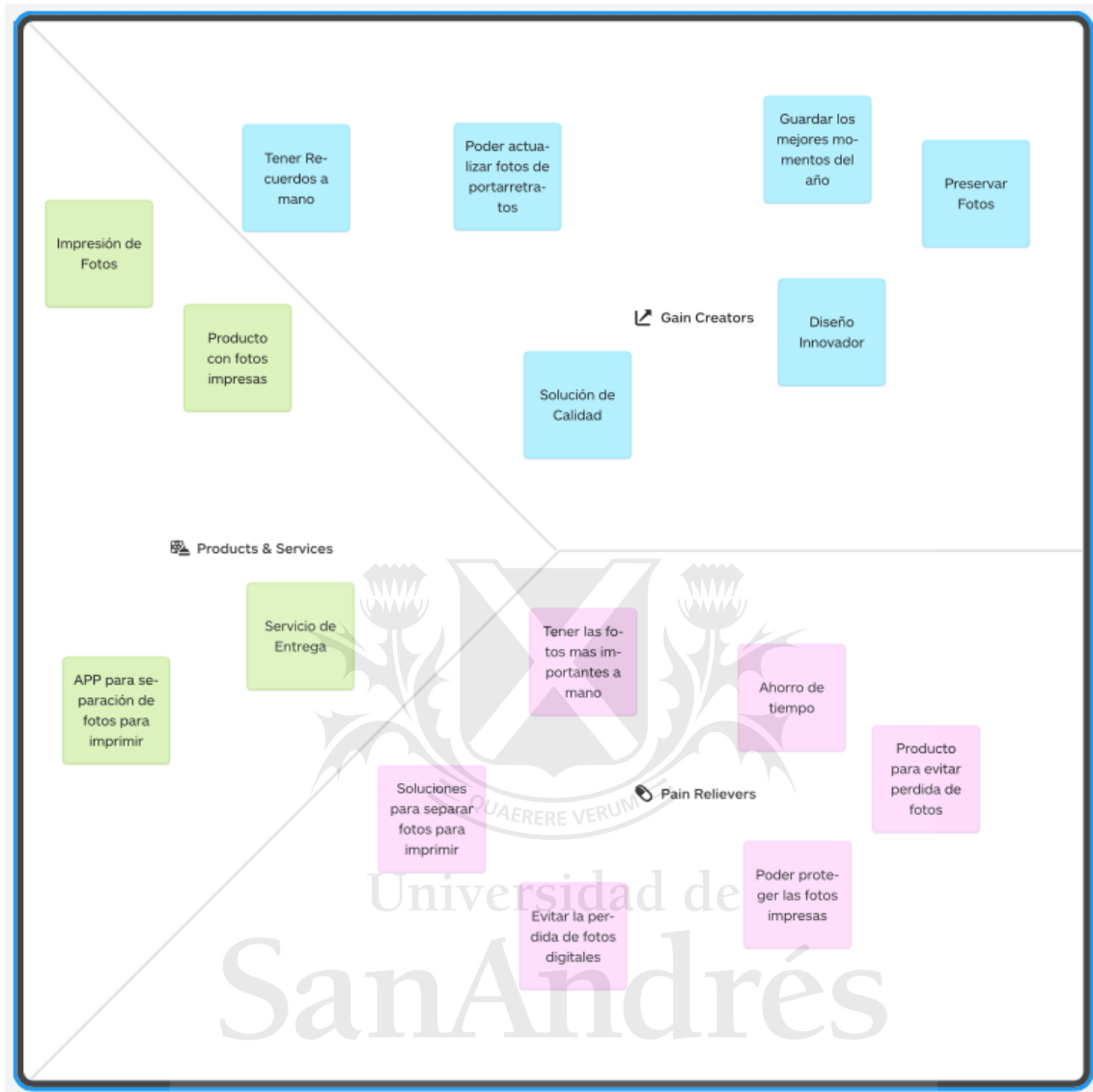


Anexo 5: Propuesta de Valor



Universidad de
San Andrés

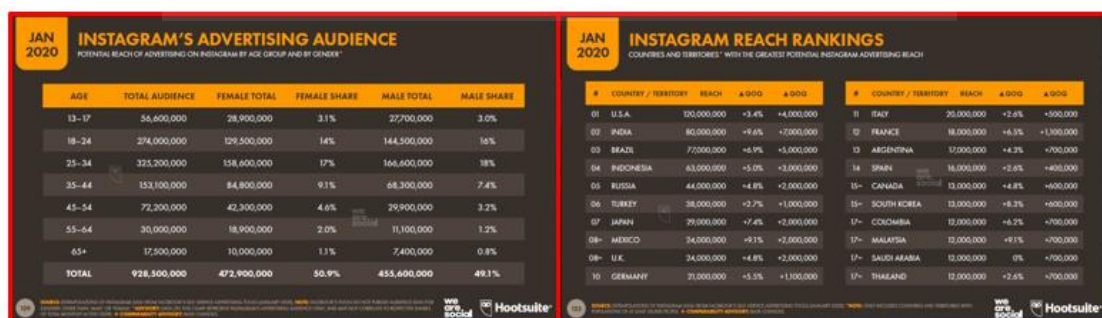
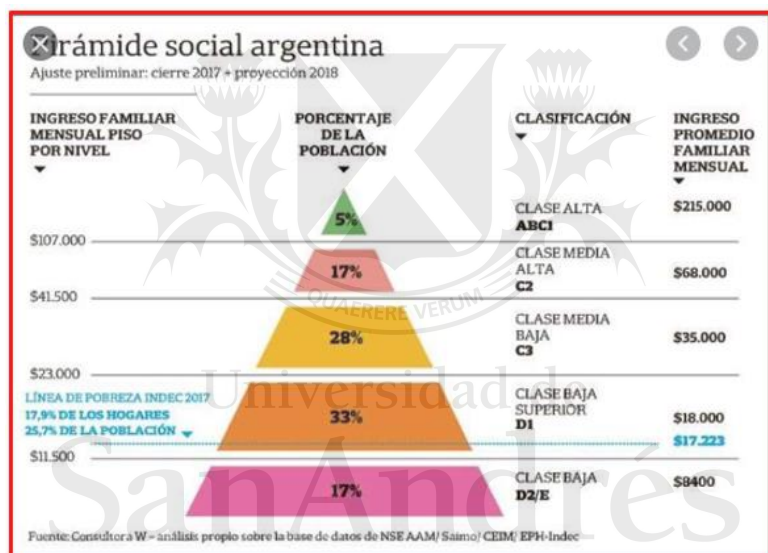
Anexo 6: Product Market Fit



Anexo 7: Datos de Población, Sociodemográficos e Instagram

Población por lugar de nacimiento y sexo, según grupo de edad. Total del país. Año 2010

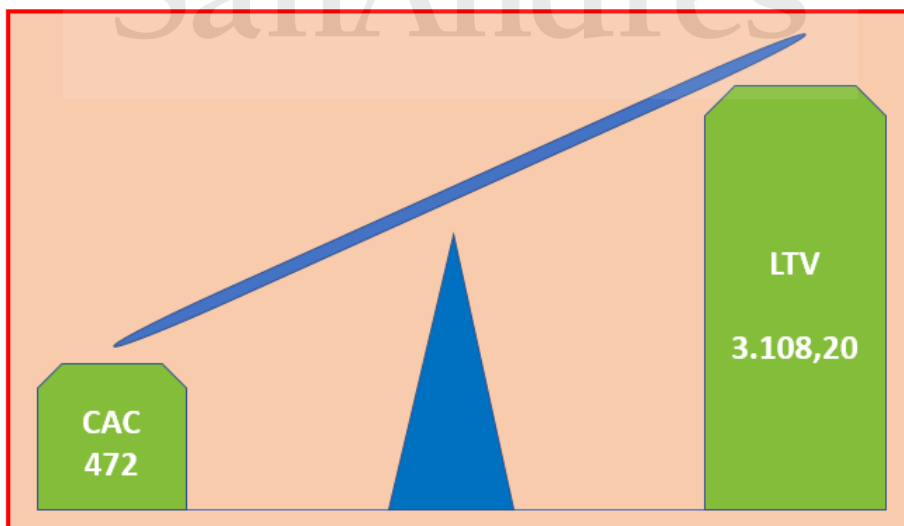
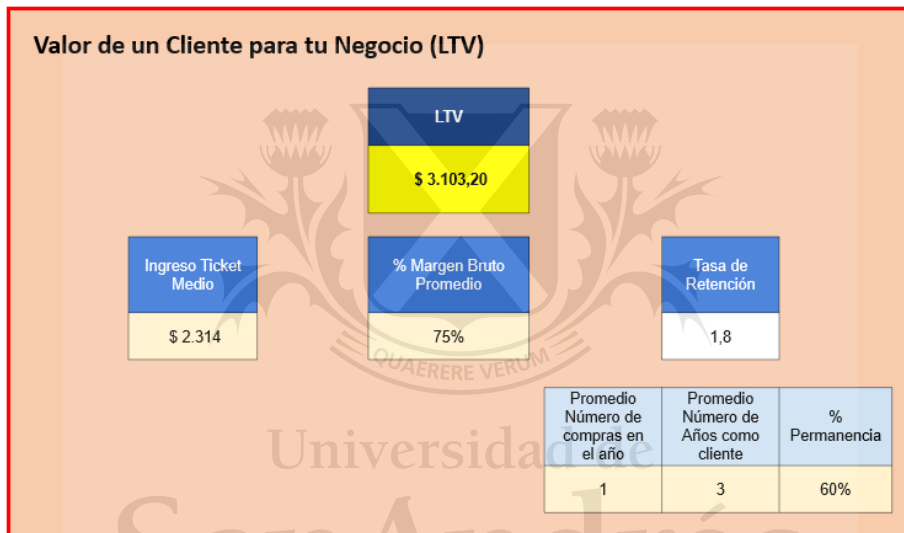
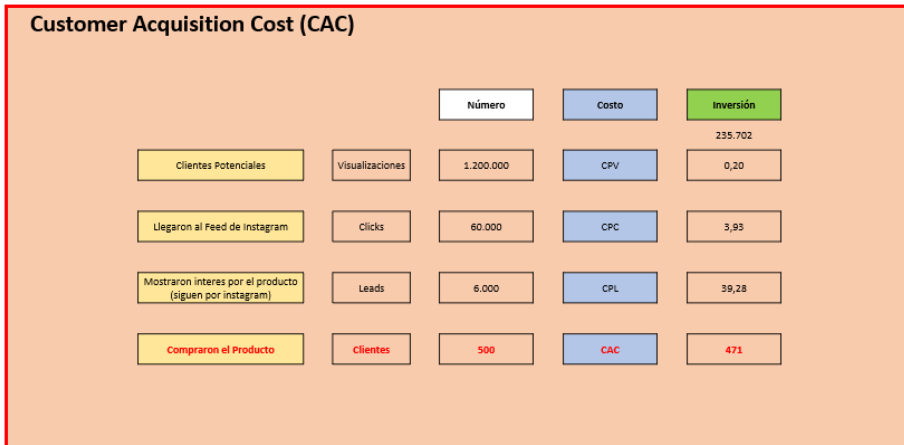
Grupo de edad	Total	Población			
		Lugar de nacimiento			
		En el país		Mujeres	Total
Total	Varones				
Total	40.117.096	38.311.139	18.692.070	19.619.069	1.117.067
0-4	3.337.652	3.306.953	1.682.461	1.624.492	1.682.461
5-9	3.381.219	3.327.517	1.690.760	1.636.757	1.690.760
10-14	3.503.446	3.447.535	1.751.561	1.695.974	1.751.561
15-19	3.542.067	3.456.528	1.743.408	1.713.120	1.743.408
20-24	3.300.149	3.154.614	1.578.308	1.576.306	1.578.308
25-29	3.130.509	2.965.049	1.472.305	1.492.744	1.472.305
30-34	3.098.713	2.952.844	1.455.642	1.497.202	1.455.642
35-39	2.678.435	2.536.248	1.246.295	1.289.953	1.246.295
40-44	2.310.775	2.176.030	1.064.776	1.111.254	1.064.776
45-49	2.196.350	2.074.112	1.012.449	1.061.663	1.012.449
50-54	2.042.993	1.932.694	937.194	995.500	937.194



Anexo 8: Competencia



Anexo 9: CAC y LTV



Anexo 10: Necesidades de RRHH para el área de atención al cliente y diseño

Cantidad de Empleados necesarios para el área de diseño y atención al cliente.

Sin Bot

Atención al Cliente	1 persona	2 persona	3 personas	4 personas
Por hora	1	2	3	4
Por día	8	16	24	48
Por seman	40	80	120	240
Por mes	173	347	520	1.040
Por año	2.080	4.160	6.240	12.480

Con Bot

Atención al Cliente	1 persona	2 persona	3 personas	4 personas
Por hora	3	6	9	18
Por día	24	48	72	144
Por seman	120	240	360	720
Por mes	520	1.040	1.560	3.120
Por año	6.240	12.480	18.720	37.440

San Andrés

Anexo 11: Necesidades de RRHH para armado de los álbumes

Corte	1 persona	2 peronas	3 peronas
Por hora	7	14	21
Por día	56	112	168
Por semana	224	448	672
Por mes	1.213	2.427	3.640
Por año	14.560	29.120	43.680

Encuadernación	1 persona
Encuadernación	6
Por hora	30
Por día	240
Por semana	240
Por mes	960
Por año	11.520

San Andrés

Anexo 12: Piezas de Publicidad



Universidad de San Andrés

Anexo 13: Proyecciones de Venta



Universidad de
San Andrés

Anexo 14: Proyecciones de Inflación

Periodo	Referencia	Precios minoristas (IPC nivel general-Nacional: INDEC)									
		Mediana	Promedio	Desvío	Máximo	Mínimo	Percentil 90	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 10	Cantidad de participantes
oct-20	var. % mensual	3,2	3,2	0,3	3,8	2,5	3,5	3,4	3,0	3,0	43
nov-20	var. % mensual	3,5	3,6	0,4	4,5	2,6	4,0	3,8	3,4	3,0	43
dic-20	var. % mensual	4,0	3,9	0,6	5,0	2,7	4,5	4,4	3,6	3,1	43
ene-21	var. % mensual	4,1	4,2	1,0	7,0	2,1	5,4	5,0	3,4	3,0	43
feb-21	var. % mensual	3,8	4,0	1,1	6,9	2,2	5,5	4,7	3,2	2,7	42
mar-21	var. % mensual	3,9	4,0	0,7	5,5	2,6	5,0	4,4	3,5	3,1	43
abr-21	var. % mensual	3,5	3,5	0,7	5,1	2,2	4,4	3,9	3,1	2,7	43
próx. 12 meses	var. % i.a.; oct-21	52,1	50,3	8,0	69,7	34,0	59,0	55,0	46,0	37,1	42
próx. 24 meses	var. % i.a.; oct-22	37,6	40,1	9,5	67,0	25,4	52,8	44,2	34,5	29,9	36
2020	var. % i.a.; dic-20	35,8	35,8	1,3	39,0	32,9	37,0	36,9	35,0	34,0	42
2021	var. % i.a.; dic-21	48,9	48,9	8,4	70,6	32,0	57,7	53,7	45,6	36,4	43
2022	var. % i.a.; dic-22	35,9	38,3	9,7	69,9	24,8	51,5	40,6	33,3	28,1	36

Anexo 15: Proyecciones de PBI

Período	Referencia	PIB a precios constantes										Cantidad de participantes
		Mediana	Promedio	Desvío	Máximo	Mínimo	Percentil 90	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 10		
Trim. III-20	var. % trim. s.e.	10,5	9,1	5,1	12,2	-18,4	11,5	11,0	8,9	6,8	37	
Trim. IV-20	var. % trim. s.e.	2,9	2,9	2,3	10,0	-2,4	5,1	4,1	1,8	0,0	37	
Trim. I-21	var. % trim. s.e.	1,2	1,1	1,8	7,0	-3,0	2,7	1,9	0,7	-1,1	37	
2020	var. % prom. anual	-11,6	-11,6	0,6	-10,5	-13,0	-11,0	-11,2	-12,1	-12,5	41	
2021	var. % prom. anual	4,5	4,5	1,4	7,1	0,5	6,4	5,4	3,7	2,6	42	
2022	var. % prom. anual	2,5	2,5	1,4	7,0	-0,8	3,8	3,0	2,0	1,2	35	

Anexo 16: Proyecciones de Tipo de Cambio Nominal

Periodo	Referencia	Tipo de cambio nominal										Cantidad de participantes
		Mediana	Promedio	Desvío	Máximo	Mínimo	Percentil 90	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 10		
nov-20	\$/US\$	80,60	81,29	2,2	90,1	78,7	83,0	81,6	80,1	79,9	41	
dic-20	\$/US\$	84,00	85,28	3,5	100,0	81,9	87,9	85,9	83,4	82,6	43	
ene-21	\$/US\$	88,05	90,90	7,1	108,9	83,8	105,0	92,5	86,3	84,5	41	
feb-21	\$/US\$	91,30	94,95	8,3	115,1	85,1	110,0	97,7	89,8	87,5	41	
mar-21	\$/US\$	94,50	98,53	8,7	122,0	86,4	113,5	101,8	93,3	90,3	43	
abr-21	\$/US\$	97,98	101,34	9,3	129,3	88,9	116,4	104,8	95,3	92,4	41	
próx. 12 meses	\$/US\$; oct-21	117,40	118,59	11,6	166,2	101,2	130,6	123,7	112,0	107,0	41	
2020	\$/US\$; dic-20	84,00	85,28	3,5	100,0	81,9	87,9	85,9	83,4	82,6	43	
2021	\$/US\$; dic-21	125,00	127,68	13,5	179,7	101,0	140,0	134,7	119,7	112,6	43	

Anexo 17: Proyecciones de Tasa Badlar

Período	Referencia	Tasa de interés (BADLAR)										Cantidad de participantes
		Mediana	Promedio	Desvío	Máximo	Mínimo	Percentil 90	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 10		
nov-20	TNA; %	32,00	32,59	1,51	38,00	30,00	34,00	33,00	31,80	31,24	39	
dic-20	TNA; %	33,00	33,88	2,57	40,00	30,00	37,43	35,00	32,00	31,48	40	
ene-21	TNA; %	34,22	35,67	4,59	50,00	30,00	41,60	36,15	32,19	31,98	39	
feb-21	TNA; %	34,00	35,81	4,23	46,00	30,00	42,50	38,25	32,82	32,00	39	
mar-21	TNA; %	35,00	36,04	3,98	46,00	30,00	40,40	37,95	32,95	32,00	39	
abr-21	TNA; %	36,00	35,64	3,71	44,10	27,20	40,00	38,00	32,70	31,84	39	
próx. 12 meses	TNA; %; oct-21	35,80	35,94	5,42	48,19	24,60	43,60	38,38	31,81	30,00	38	
2020	TNA; %; dic-20	33,00	33,88	2,57	40,00	30,00	37,43	35,00	32,00	31,48	40	
2021	TNA; %; dic-21	35,00	35,91	6,24	51,00	24,60	45,00	38,48	31,00	29,72	40	

Anexo 18: Estimador Mensual de Actividad Económica

Estimador Mensual de Actividad Económica. Números índice, base 2004=100 y variaciones porcentuales.

PERÍODO	Índice Serie Original 2004=100	Var % respecto a igual período del año anterior	Índice Serie Desestacionalizada 2004=100	Var % respecto al mes anterior	Índice Serie Tendencia-Ciclo 2004=100	Var % respecto al mes anterior
2019						
Mayo	162,8	2,3	143,3	0,7	142,8	0,1
Junio	151,3	-0,1	141,7	-1,1	142,8	0,0
Julio	146,2	0,3	145,1	2,4	142,9	0,0
Agosto	141,6	-3,7	143,7	-0,9	142,8	0,0
Septiembre	135,1	-2,1	142,0	-1,2	142,7	-0,1
Octubre	142,2	-0,9	143,6	1,1	142,5	-0,1
Noviembre	138,2	-2,2	141,6	-1,4	142,2	-0,2
Diciembre	135,5	-0,2	141,7	0,1	141,8	-0,3
2020						
Enero	132,2	-1,8	141,9	0,1	141,3	-0,3
Febrero	129,7	-2,2	141,1	-0,6	140,7	-0,4
Marzo	128,4	-11,1	126,3	-10,5	140,0	-0,5
Abril	111,7	-25,5	105,1	-16,8	139,2	-0,5
Mayo	130,1	-20,1	114,5	9,0	138,4	-0,6
Junio	133,5	-11,7	123,2	7,6	137,5	-0,6
Julio	127,0	-13,1	125,3	1,7	136,6	-0,6
Agosto	125,1	-11,6	126,6	1,1	135,8	-0,6

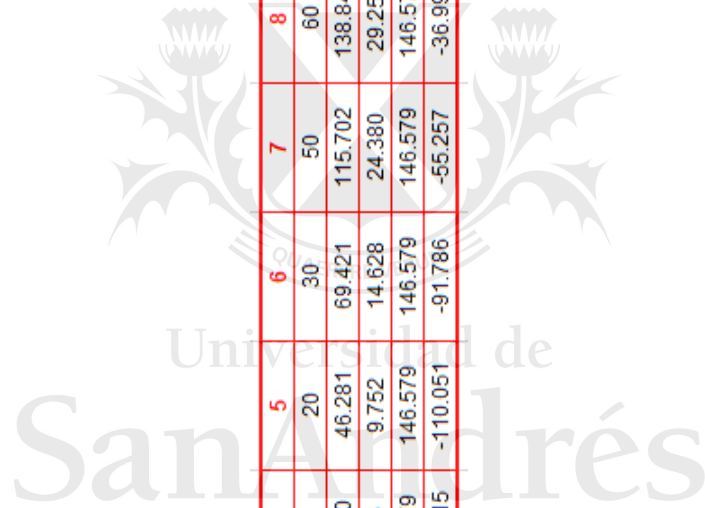
Fuente: INDEC.



Universidad de
San Andrés

Anexo 19: Cálculo Punto de equilibrio Económico

Pto Equilibrio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Libros	5	5	10	10	20	30	50	60	60	70	85	95
Ingresos	11.570	11.570	23.140	23.140	46.281	69.421	115.702	138.843	138.843	161.983	196.694	219.835
Costos Vta	2.438	2.438	4.876	4.876	9.752	14.628	24.380	29.256	29.256	34.132	41.446	46.322
Costos Fijos	146.579	146.579	146.579	146.579	146.579	146.579	146.579	146.579	146.579	146.579	146.579	146.579
RO	-137.447	-137.447	-128.315	-128.315	-110.051	-91.786	-55.257	-36.993	-36.993	-18.728	8.668	26.933



Anexo 20: Cálculo Punto de equilibrio Financiero

Año 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Ingresos	11570	23.140	46.281	69.421	115.702	185.124	300.826	439.669	578.512	740.496	937.190	1.157.025
Egresos	166.896	333.793	500.689	667.585	834.481	1.001.378	1.168.274	1.335.170	1.502.067	1.668.963	1.835.859	2.002.755
FFL	-155.326	-310.652	-454.408	-598.164	-718.779	-816.254	-867.448	-895.501	-923.554	-928.467	-898.669	-845.731
Año 2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	385.675	771.350	1.157.025	1.542.700	1.928.375	2.314.050	2.699.725	3.085.399	3.471.074	3.856.749	4.242.424	4.628.099
Egresos	371.131	742.262	1.113.393	1.484.524	1.855.655	2.226.786	2.597.917	2.969.048	3.340.179	3.711.310	4.082.441	4.453.571
Ebit	-831.187	-816.643	-802.099	-787.555	-773.011	-758.467	-743.923	-729.379	-714.835	-700.291	-685.747	-671.203
Am y de	10.283	20.567	30.850	41.133	51.417	61.700	71.983	82.267	92.550	102.833	113.117	123.400
Impuestos	1.278	2.556	3.835	5.113	6.391	7.669	8.947	10.226	11.504	12.782	14.060	15.338
FFL	-832.465	-819.199	-805.933	-792.667	-779.402	-766.136	-752.870	-739.604	-726.339	-713.073	-699.807	-686.541
Año 3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	771.350	1.542.700	2.314.050	3.085.399	3.856.749	4.628.099	5.399.449	6.170.799	6.942.149	7.713.499	8.484.848	9.256.198
Egresos	593.937	1.187.874	1.781.811	2.375.748	2.969.685	3.563.621	4.157.558	4.751.495	5.345.432	5.939.369	6.533.306	7.127.243
Ebit	-668.318	-490.905	-313.492	-136.079	41.334	218.747	396.160	573.573	750.986	928.399	1.105.812	1.283.225
Am y de	10.283	20.567	30.850	41.133	51.417	61.700	71.983	82.267	92.550	102.833	113.117	123.400
Impuestos	50.139	100.278	150.417	200.556	250.694	300.833	350.972	401.111	451.250	501.389	551.528	601.667
FFL	-559.267	-431.993	-304.719	-177.445	-50.171	77.103	204.377	331.651	458.925	586.199	713.473	840.748
Año 4	1											
Ingresos	1.349.862											
Egresos	829.915											
Ebit	1.803.172											
Am y de	10.283											
Impuestos	152.899											
FFL	1.650.273											

Anexo 21: Simulación caída 10% de ventas

Estado de Resultados	HOY	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ventas		1.041.322	4.165.289	8.330.579	14.578.512	20.826.446
Ingreso por ventas		1.041.322	4.165.289	8.330.579	14.578.512	20.826.446
Gastos						
Costo de Mercaderías Vendidas		219.421	877.686	1.755.372	3.071.901	4.388.430
Mano de Obra		1.137.500	2.096.250	3.100.500	3.428.100	3.821.220
Gastos de Publicidad		104.132	416.529	833.058	1.457.851	2.082.645
Community Manager		120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Abono Celular		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Bot		316.800	316.800	316.800	316.800	316.800
Alquiler de Oficinas + Gastos		0	240.000	240.000	240.000	240.000
Alquiler Nube		9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
Ingresos Brutos		52.066	208.264	416.529	728.926	1.041.322
Gastos Operativos		1.961.020	4.286.629	6.793.359	9.374.678	12.021.517
Amortizaciones y dep		123.400	123.400	123.400	123.400	123.400
Inversiones						
Celular	-50.000					
Guillotina	-170.000					
Hendidora	-17.000					
Encuadernadora	-260.000					
BOT	-300.000					
PC	-120.000					
EBIT	-917.000	-1.043.098	-244.740	1.413.820	5.080.435	8.681.530
Tax				-424.146	-1.524.130	-2.604.459
NOPAT		-1.043.098	-244.740	989.674	3.556.304	6.077.071
Amortizaciones y dep		123.400	123.400	123.400	123.400	123.400
Inversiones en AF	-\$ 617.000					
Inversiones en equipamiento	-\$ 300.000					
Inversiones en NOF						
Valor contable Activos vendidos						
FFL	-\$ 917.000	-919.698	-121.340	1.113.074	3.679.704	6.200.471

San Andrés

Anexo 22: Simulación baja 10% de Precio de Venta al público

Estado de Resultados	HOY	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ventas		1.041.322	4.165.289	8.330.579	14.578.512	20.826.446
Ingreso por ventas		1.041.322	4.165.289	8.330.579	14.578.512	20.826.446
Gastos						
Costo de Mercaderías Vendidas		243.802	975.207	1.950.413	3.413.223	4.876.033
Mano de Obra		1.137.500	2.096.250	3.100.500	3.428.100	3.821.220
Gastos de Publicidad		104.132	416.529	833.058	1.457.851	2.082.645
Comunity Manager		120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Abono Celular		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Bot		316.800	316.800	316.800	316.800	316.800
Alquiler de Oficinas + Gastos		0	240.000	240.000	240.000	240.000
Alquiler Nube		9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
Ingresos Brutos		52.066	208.264	416.529	728.926	1.041.322
Gastos Operativos		1.985.400	4.384.150	6.988.400	9.716.000	12.509.120
Amortizaciones y dep		123.400	123.400	123.400	123.400	123.400
Inversiones						
Celular	-50.000					
Guillotina	-170.000					
Hendidora	-17.000					
Encuadernadora	-260.000					
BOT	-300.000					
PC	-120.000					
EBIT	-917.000	-1.067.478	-342.261	1.218.779	4.739.112	8.193.926
Tax				-365.634	-1.421.734	-2.458.178
NOPAT		-1.067.478	-342.261	853.145	3.317.379	5.735.748
Amortizaciones y dep		123.400	123.400	123.400	123.400	123.400
Inversiones en AF	-\$ 617.000					
Inversiones en equipamiento	-\$ 300.000					
Inversiones en NOF						
Valor contable Activos vendidos						
FFL	-\$ 917.000	-944.078	-218.861	976.545	3.440.779	5.859.148

San Andrés