



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura de Administración de Empresas

Intelockers

Autores: Felipe Cordero y Juan Antonio Blaquier

Legajos: 26280 y 27301

Mentor: Diego Fernández Molero

Buenos Aires, Argentina



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Intelockers



Intelockers

Autores: Felipe Cordero y Juan Antonio Blaquier

Legajos: 26280 y 27301

Mentor: Diego Fernández Molero

Buenos Aires, Argentina

Índice:

Resumen Ejecutivo	3
Capítulo 1: Introducción	5
1.1 Evaluación de la Oportunidad:	5
1.2 Negocio Propuesto:	14
Capítulo 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado	22
2.1 Análisis del Sector	22
2.2 Análisis PESTEL	22
2.3 Cinco Fuerzas de Porter	25
2.4 Análisis FODA	30
Capítulo 3: Modelo de Negocio:	34
3.1 Propuesta de Valor:	34
3.2 Segmento de Clientes:	34
3.3 Relación con Clientes:	36
3.4 Canales	36
3.5 Actividades Claves:	37
3.6 Recursos Claves:	38
3.7 Fuente de Ingresos:	39
3.8 Estructura de Costos:	39
3.9 Metodología:	40
Capítulo 4: Plan de Marketing	42
4.1 Mercado Objetivo y Posicionamiento	42
4.2 Política de Producto	43
4.3 Política de Promoción	46
4.4 Política de Plaza	47
4.5 Política de Precio	47
Capítulo 5: Operaciones de Negocio	49
5.1 Interacción con los e-lockers	49
5.2 Utilización del servicio por parte de un particular	50
5.3 Servicio proveído a clientes de Mercado Libre	53
Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión	56
6.1 Inversión Inicial	56
6.2 Financiamiento	58
6.3 Análisis de Costos e Ingresos	58
6.4 Estado de Resultados	65
6.5 Análisis de Sensibilidad	69
Capítulo 7: Equipo	70
Capítulo 8: Aspectos Legales, Impositivos y Propietarios	72

Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos	74
9.1 Plan de Implementación	74
9.2 Riesgos	75
Capítulo 10: Conclusión	77
Anexos:	79
Bibliografía:	92



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

En este Plan de Negocios se busca mejorar un proceso tradicional a través de un modelo de negocio basado en la aplicación de nuevas tecnologías para solucionar un problema actual.

El comercio electrónico está transitando una etapa de crecimiento donde el porcentaje de la población que adquiere productos *online* aumenta año tras año. Uno de los principales problemas que aún persisten en este proceso es la recepción de las compras en el domicilio. Esto se debe a las responsabilidades laborales y actividades rutinarias que mantienen a muchos de los individuos fuera de su casa durante la mayor parte del día.

Intelockers aparece como una alternativa para resolver el problema actual que padecen los clientes de no poder recibir sus pedidos. La misma consiste en ofrecerle al usuario un sistema de *lockers* electrónicos para la entrega automatizada de paquetes, orientados a resolver las ineficiencias logísticas de la última milla, permitiendo realizar intercambios asincrónicos, de tal forma que quien realiza una entrega y quien la retira no deban coincidir en el mismo lugar al mismo tiempo. Cada cliente podrá elegir el lugar y el horario más conveniente para uno.

La sociedad, llamada *Intelockers*, va a estar compuesta de tres patas. En primer lugar, los dos elaboradores del Plan de Negocio que aportamos tanto el diseño del negocio, así como la ejecución de este. En segundo lugar, UniDigital, líderes en desarrollo de negocios digitales, que se encargarán de toda la parte técnica de la sociedad, arrancando por el desarrollo del *software* para los *lockers*, así como la creación de la página web y una vez comenzado el negocio harán el debido mantenimiento y soporte técnico de los equipos. En tercer lugar, los inversores que aporten el capital para hacer posible el desarrollo del negocio.

Creemos que la posibilidad de generar valor para los usuarios por parte de *Intelockers* va a depender principalmente de la cercanía de los *lockers* con nuestros clientes y de la disponibilidad horaria para que los individuos puedan retirar sus pedidos. Teniendo en cuenta este objetivo, la elaboración del Plan del Negocio se centrará en la optimización de estas dos variables.

Por otro lado, dado el crecimiento en penetración que está logrando el *e-commerce* en la industria de *retail* en Argentina, creemos que es el momento justo para llevar a cabo el negocio y aprovechar la tendencia creciente.

A partir de las estimaciones que realizamos en el modelo económico-financiero, hemos llegado a la conclusión que el negocio necesitará una inversión inicial de U\$D346.650, logrando así una TIR de aproximadamente 46,39%.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 1: Introducción

1.1 Evaluación de la Oportunidad:

1.1.1 Tendencias

Las ventas *online* están transitando su época dorada. Esto se debe a la gran popularidad que se ha desarrollado a causa del auge del comercio electrónico y la simplicidad que les proporciona a los consumidores a la hora de realizar sus compras. Según un informe de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico¹, un 50% del total de la población argentina ha comprado *online* por lo menos una vez. Es interesante remarcar que este porcentaje ha presentado crecimiento constante a lo largo de los años, siendo este último el que representó un mayor aumento.

Por un lado, en el presente dinámico en el que vivimos las compras *online* resultan ser un gran aliado de los consumidores. Es una realidad que las tiendas físicas han sufrido una reducción en su demanda debido al crecimiento del comercio electrónico. La utilización de este último medio goza de un constante crecimiento en los últimos años y se prevé que va a seguir haciéndolo a ritmos aún más acelerados.

Las compras *online* han ganado popularidad en el último tiempo ya que ofrecen una vasta cantidad de ventajas a los usuarios como por ejemplo evitar trasladarse a lugares físicos cuando quieren comprar algo, el poder comprar a toda hora y desde cualquier lugar, el investigar las nuevas temporadas desde sus dispositivos celulares con facilidad, y muchas más.

Por otro lado, estas transacciones a veces pueden generar ciertas complicaciones y problemas para los usuarios. Una complicación frecuente radica al momento de coordinar una fecha y un horario para concretar el envío. Esto se debe a que los horarios en los que los vendedores ofrecen el servicio de envío pueden no coincidir con los horarios disponibles de los consumidores para recibir paquetes, ya que sus empleos o rutinas no les permiten estar en sus domicilios la gran mayoría del tiempo.

¹ <https://cace-static.s3.us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-argentina-2018-resumen.pdf>

Siguiendo con lo anterior, los usuarios tienen otras opciones para poder concretar la entrega del paquete, sin embargo, estas no se asimilan en términos de comodidad y practicidad a la entrega a domicilio. Las otras posibilidades recaen en retirar el producto comprado por la dirección del vendedor o enviarlo al correo más cercano para luego tener que ir, entre las 10 de la mañana y las 8 de la noche, a retirarlo. Estas dos opciones tienen el problema de que suelen estar abiertos en horario laboral y ubicados en lugares específicos, por lo que puede resultar poco conveniente para el usuario.

A su vez, encontramos una necesidad insatisfecha en cuanto a las transacciones entre consumidores privados, donde el servicio de envíos no se encuentra resuelto en muchos casos. El vendedor y el comprador deben ajustarse a horarios y ubicaciones donde pueda realizarse el intercambio. Dada la inseguridad que se está viviendo en el país, los vendedores de plataformas P2P² comentan que ya no reciben clientes en sus casas, lo que ha hecho que en ocasiones opten por no vender, debido a la problemática que les produce concretar el envío.

Otra modalidad que ha crecido mucho en los últimos años es la utilización del sistema *pick-up point*, donde el cliente puede retirar su compra efectuada *online* en un *locker* inteligente disponible las 24 horas del día. Una pieza fundamental de dicho negocio es que la ubicación y el funcionamiento de los *lockers* pueda satisfacer las demandas requeridas por los consumidores: una amplia brecha horaria, cercanía a su domicilio o lugar de trabajo, seguridad, facilidad para llegar y estacionamiento propio. Diversas empresas a nivel mundial han integrado este servicio para sus propias ventas *online*, mientras que existen otras que lo ofrecen como un servicio tercerizado.

Los *pick-up points* se ajustan perfectamente al estilo de vida dinámico contemporáneo, aunque se encuentran condicionados a ciertas variables como puede ser la caída de ventas *online* o, en el caso específico de Argentina, las políticas del gobierno de turno, como por ejemplo los cambios en la franquicia tributaria para comprar en el exterior.

Aunque en Argentina la situación económica no sea buena hace muchos años, el informe de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico sostiene que al comparar el

2017 con el 2018, y a pesar de las dos devaluaciones que hubo de la moneda nacional, tanto la recaudación monetaria como la cantidad de órdenes en el Hot Sale (97% y 54%) y en el Cyber Monday (32% y 40%) han aumentado drásticamente.

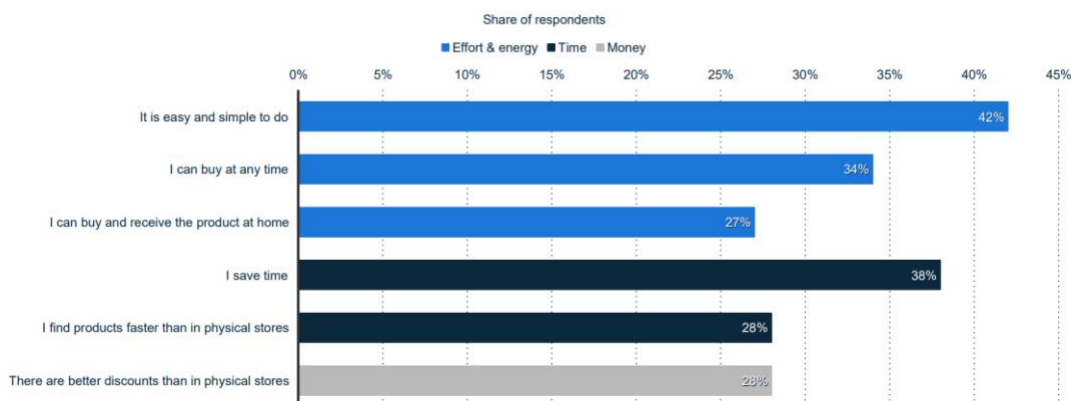
1.1.2 Consumidores

Dentro del rubro del *e-commerce*, existen tres segmentos principales: los cotidianos (compran al menos una vez por semana), los regulares (al menos una vez por mes) y los ocasionales (al menos una vez cada seis meses).

Los clientes eligen la experiencia del *e-commerce* principalmente por tres razones asociadas a la comodidad: energía, tiempo y dinero. Según el estudio hecho por CACE³, donde entrevistaron a 1.048 casos, el 69% dijo que se veía traccionado a optar por las compras *online* ya que le consumía menos energía y esfuerzo que hacerlo físicamente dado que les parece más sencillo, lo pueden hacer en cualquier momento y lo pueden enviar a sus domicilios. El 53% agregó la razón de que les era más rápido y llevaba menos tiempo hacerlo de esta manera ya que podían encontrar los productos que buscaban con mayor facilidad y sin tener que trasladarse fuera de su domicilio. Por último, un 28% añadió que también encontraba mejores ofertas en cuanto al dinero que terminaba gastando al efectuar la compra a través de Internet y no en una tienda física.

Leading reasons for buying online in Argentina in 2019

Argentina: main reasons for buying online 2019



³ Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

Las compras *online* resultan de gran comodidad, sin embargo, la distribución y entrega de los productos no alcanzan el mismo nivel de satisfacción. Esto se debe a que hay que ajustarse al horario de entrega, lo que puede significar largas esperas en el domicilio, o la incomodidad de tener que trasladarse hasta los centros de distribución haciendo que la compra pueda volverse tediosa. Lo mismo sucede en transacciones entre privados, donde el vendedor y el comprador deben acordar lugar y horario para realizar la transacción, siendo este uno de los principales impedimentos y causante de que muchas ventas no se concreten.

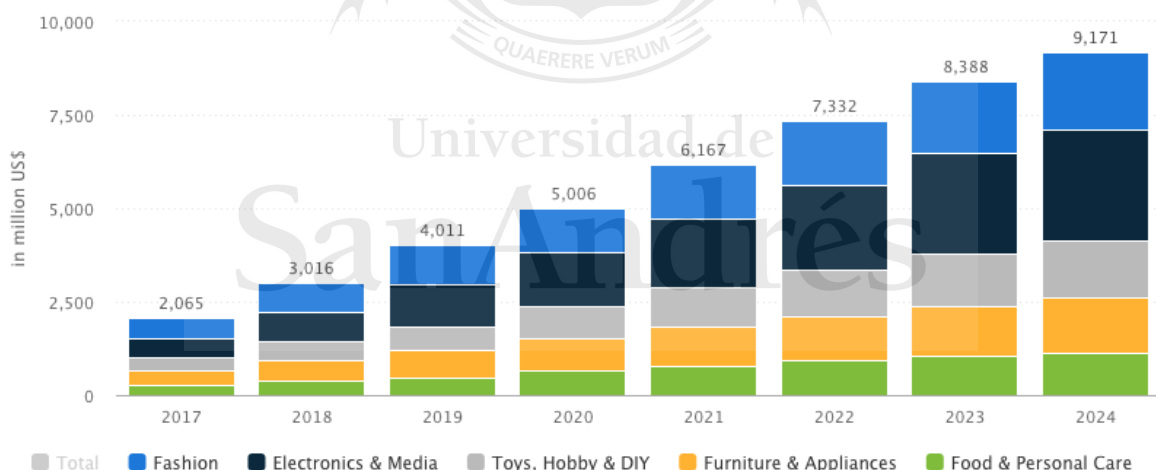
Si bien existen ciertas desventajas y preocupaciones por parte de los consumidores a la hora de hacer compras *online*, la cantidad media de desventajas se ha reducido de un 1,89 en 2016 a un 1,29 en 2018, y continúa en descenso⁴. La imposibilidad de ver el producto antes de la compra es el principal obstáculo, seguido por las demoras en la entrega y por la desconfianza, tanto del vendedor como del comprador, en los métodos de pago utilizados para concretar las transacciones. Las dos preocupaciones que más frenan a los usuarios podrían ser mitigadas cuando haya una gran cantidad de *lockers* situados cerca de los clientes. Por un lado, las demoras en las entregas no serán un problema ya que los pedidos enviados a los *lockers* podrán entregarse en cualquier momento, evitando que las órdenes queden incompletas cuando no se pueda concretar el encuentro entre el mensajero y el cliente. Se cree que será un sistema más eficaz por lo que se reducirán los tiempos de entrega. Por otro lado, a los clientes que deciden no comprar por no ver el producto de antemano les resultará positivo saber que en caso de realizar la compra y quedar insatisfechos, podrán ejecutar su devolución de una manera más simple y práctica. Más allá de que no solucione completamente la preocupación, ya que será el vendedor quien permita devolver el producto u ofrecer un crédito a cambio, creemos que la integración de nuestro servicio disminuiría las dudas que tienen los clientes para comprar al ofrecer un sistema de devolución y/o intercambio mucho más eficiente.

1.1.3 Mercado

⁴ Ver Anexo 4.

El *e-commerce* creció en Argentina en el 2019. Según el estudio anual de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico la facturación superó los \$403.278 millones de pesos argentinos, representando así un incremento del 76% con respecto al 2018. Se vendieron más de 146 millones de productos a través de 89 millones de órdenes de compra. Los artículos más vendidos por unidad son alimentos, bebidas, indumentaria y accesorios para niños, calzado no deportivo y herramientas. En 2019 el 54% de las compras fueron a través de teléfonos celulares cuando en el 2018 fueron solamente el 45%, más aún, el 71% de las búsquedas se hicieron a través de dicho dispositivo. En cuanto a las opciones logísticas, todavía sigue siendo la más elegida el envío a domicilio con el 64%, aunque perdiendo terreno con el retiro en las sucursales de los operadores logísticos (34%) y retiros en puntos de venta (22%). La opción de retiro en redes *pick-up* viene creciendo con un porcentaje de elección del 12%.

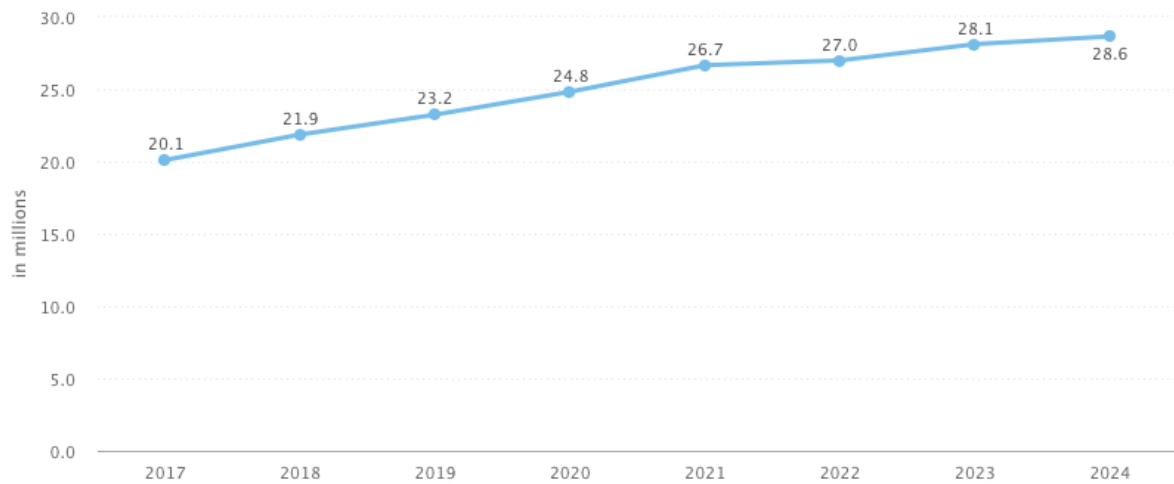
Gráfico 1.1: Pronóstico de Ingresos por Segmento de Mercado. ⁵



Es interesante remarcar que los aumentos esperados llevan a pensar que serán una condición positiva para el negocio propuesto. Más aún, los segmentos de productos que se estudian en el gráfico, en su gran mayoría, son artículos que pueden ser entregados utilizando nuestro servicio.

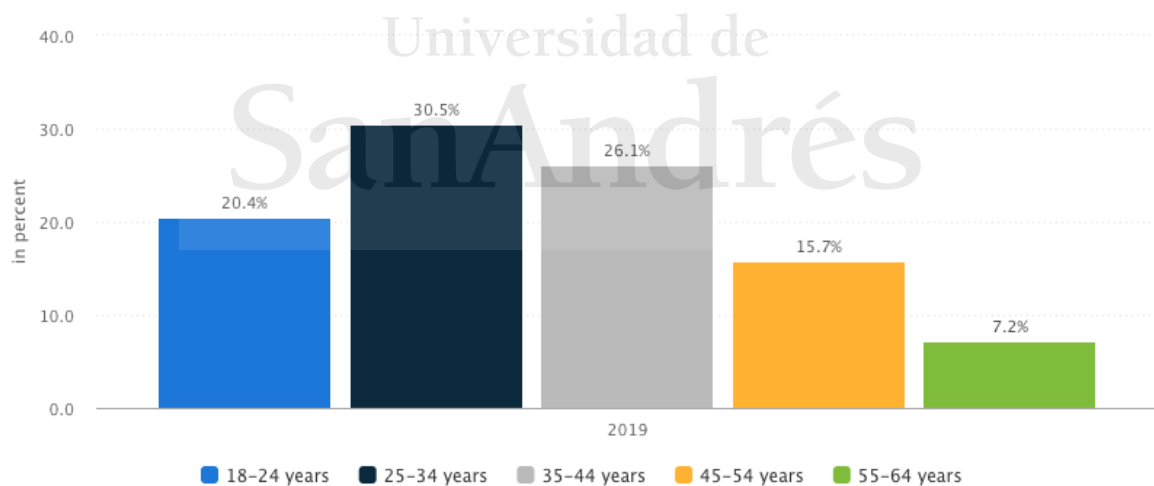
⁵ eCommerce - worldwide. (n.d.). Retrieved July 15, 2020, from <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/243/100/ecommerce/worldwide>

Gráfico 1.2: Pronóstico de Compradores *Online* Activos⁶.



En el Gráfico 1.2. se puede observar el crecimiento constante de la cantidad de usuarios activos (en millones) a lo largo de los años en la Argentina. Hoy en día hay un total aproximado de 24.8 millones de usuarios que regularmente hacen compras por Internet.

Gráfico 1.3. Segmentación Etaria de los Compradores Argentinos⁷.



Asimismo, la mayoría de nuestros clientes serían personas entre 18 y 44 años, los cuales suelen tener un trabajo estable o una rutina que les imposibilita recibir los

⁶ eCommerce - worldwide. (n.d.). Retrieved July 15, 2020, from <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/243/100/ecommerce/worldwide>

⁷ eCommerce - worldwide. (n.d.). Retrieved July 15, 2020, from <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/243/100/ecommerce/worldwide>

productos en sus respectivos hogares cuando se realizan las entregas a domicilio. Sumado a esto, la desconfianza del consumidor con respecto a que su producto sea enviado al domicilio establecido en un horario en el que se encuentre presente, hace que mucha gente opte por las otras opciones para la “última milla”.

1.1.4 Competencia

En el mercado actual existen algunas alternativas que intentan resolver algunas de las problemáticas que identificamos en el mercado de compras *online*, pero creemos que *Intelocker* es superior a ellas ya que ataca varios de los problemas en simultáneo. A continuación, haremos un análisis de los competidores directos existentes en el mercado.

	 Intelockers	 pack asap	 pudo EN TU CAMINO	 Pickit
Locaciones convenientes	✓	✓	✓	✓
Integración en plataformas ecommerce	✓	✓	✓	✓
Disponibilidad 24hs.	✓	✗	✓	✗
Convenio con operador logístico	✓	✗	✗	✗
Integración de devoluciones	✓	✗	✗	✓
Estacionamiento privado	✓	✓	✗	✗
Seguridad 24hs	✓	✗	✓	✗

CARACTERÍSTICAS:

- **Locación conveniente:** Las cuatro empresas que se comparan en el cuadro han logrado ubicarse estratégicamente bien para poder ofrecer el servicio deseado. Por un lado, *Pick-it* es el que más locaciones tiene ya que las aumenta a través de un convenio y no requiere una gran inversión para agregar nuevos puntos en su red. Por otro lado, *Pudo* se ha instalado con mucha densidad en la ciudad de Buenos Aires y también ha instalado *lockers* en Córdoba y Neuquén. *Packasap*, de manera similar a nuestro proyecto, se ha instalado en AMBA y en La Plata. Sin embargo, ellos han instalado solamente 35 *lockers* por lo que creemos que instalando 96 estaremos mejor posicionados de cara al cliente.
- **Integración en plataformas de *e-commerce*:** Más allá de que todas estén integradas en plataformas de venta *online*, creemos que ofrecer nuestro servicio como alternativa para los usuarios en una líder de la región como lo es Mercado Libre, provocará que nuestro negocio alcance una tasa de utilización muy alta.
- **Disponibilidad 24 hs:** La franja horaria ofrecida por cada empresa es dependiente del local a través del que prestan su servicio. *Pick-it* y *Packasap* tienen disponibilidad limitada de su servicio ya que se han asociado con ubicaciones que están abiertas en los horarios laborales clásicos. Al haber establecido acuerdos con los kioscos *OPEN25*, *Pudo* logró diferenciarse de sus competidores ofreciendo una franja horaria extendida, similar a la que buscamos ofrecer nosotros al ubicarnos en los restaurantes de McDonald's.
- **Convenio con operador logístico:** Nuestro negocio busca diferenciarse de sus competidores a partir de formular un acuerdo con un operador logístico para poder abaratar los costos incurridos en logística y poder ingresar al mercado con un precio menor al resto de la competencia.
- **Integración de devoluciones:** Por más de que *Pick-it* ofrezca un sistema de devoluciones, creemos que nuestro negocio podría simplificar el proceso para los usuarios a través de integrar nuestro servicio como alternativa para devolver productos en las plataformas líderes en venta *online*, evitando así los métodos actuales para hacerlo.
- **Estacionamiento privado:** La gran mayoría de las locaciones, tanto las nuestras como las de *Packasap*, cuentan con estacionamiento propio gracias a los

convenios establecidos con locales que cuentan con este servicio. Por otro lado, Pudo y *Pick-it* no ofrecen esta posibilidad a sus usuarios.

- Seguridad 24 hrs: se entiende que este punto es de suma importancia ya que los usuarios deben sentirse seguros al momento de interactuar con el *locker*. Se considera como seguridad tanto un empleado que sea responsable de proveerla como también un sistema de cámaras para controlar lo sucedido alrededor del producto. En caso de lograr el acuerdo para ubicar nuestro servicio en los locales de McDonald's, ofreceremos seguridad a toda hora ya que dicha cadena de restaurantes cuenta con ellos en todo momento. Más aún, nuestro *locker* contará con una cámara arriba de la pantalla táctil como también una en el techo del local apuntando a la máquina. La situación de nuestros competidores es diferente ya que ellos han ubicado su servicio en ubicaciones de distintos dueños, por lo que el sistema de seguridad varía de acuerdo con cada locación. Sin embargo, Pudo y Packasap cuentan con un sistema de monitoreo para controlar los movimientos alrededor de su servicio.

En base a los argumentos plasmados recientemente, entendemos que *Intelockers* puede lograr ser una solución superadora a las existentes en el mercado.

Por último, otra amenaza que se ha encontrado está relacionada con las empresas de logística y distribución ya existentes en el mercado. Esta consiste en que dichas empresas decidan extender los horarios de entrega de paquetes a domicilio para así poder satisfacer una gran parte de los consumidores que no pueden recibir las órdenes en los horarios que estas empresas trabajan. La principal razón por lo que creemos que dichas empresas no avanzan sobre esta solución es que extender el horario de entrega puede resultar demasiado costoso para las mismas. Cabe destacar que se cree posible que vean con buenos ojos la idea de desarrollar un proyecto similar al nuestro, aunque al mismo tiempo se entiende que no lo consideren algo prioritario ya que es externo a su negocio central.

1.1.5 Contexto

El mundo en el 2020 dejó de ser como uno lo conocía. En consecuencia de la propagación de la pandemia del virus COVID-19, mejor conocido como “Coronavirus”, la población mundial se vio obligada a resguardarse en sus hogares para evitar la

propagación del mismo. Esta situación ha afectado nuestra vida cotidiana y la manera de hacer negocios. Los efectos no han sido igual para todos, si bien algunas industrias han sido afectadas negativamente algunas se han visto fuertemente favorecidas. Este es el caso de las empresas o industrias que cuentan con una fuerte presencia *online* ya que, al no poder salir de sus hogares, las personas se han volcado al mundo *online* para realizar sus compras.

En un contexto económico tan delicado como el argentino, el efecto del virus fue mucho mayor que en países más prósperos, por lo que el consumo en general fue fuertemente afectado, llevando a que aproximadamente 20.000 empresas -pequeñas, medianas y grandes- tengan que cerrar definitivamente. Dentro de un marco tan negativo como el actual, y a pesar de que la crisis económica, política y social generó y seguirá generando adversidades para todos los miembros de nuestra sociedad, podría afirmarse que la industria del *e-commerce* fue una de las que menos se vio afectada.

Por el bien del desarrollo de este trabajo, tomaremos como supuesto que la pandemia finalizará a fin de año, volviendo el país a la normalidad, utilizando los distintos índices políticos, sociales y económicos del año anterior como referencia.

1.2 Negocio Propuesto:

La aplicación principal de *Intelockers* consiste en ser un *Location Network*, donde los *lockers* serán utilizados tanto para armar una red de puntos de entrega para el envío de compras *online* como también para el alquiler de estos por parte de particulares teniendo estos la posibilidad de guardar, o enviar paquetes en el tiempo requerido.

Los *lockers* son máquinas electromecánicas con una computadora central que abre automáticamente el compartimiento indicado al momento en el que el software reciba la autorización. Los *lockers* tienen integrados en el sector central una pantalla táctil, un escáner de códigos QR, una impresora de etiquetas y un lector de tarjetas de crédito/débito que son utilizados al interactuar con los mismos. Estos estarán conectados a la red vía cable y también de manera satelital, para lograr estar sincronizados con las plataformas *online*. La sincronización permite tanto mantener informados a los usuarios de las novedades que los incumban enviando alertas por

email y/o SMS como también concede una completa trazabilidad de las transacciones y los inconvenientes para la empresa y sus clientes.

Cabe destacar que se cree indispensable para la fidelización de los usuarios que el servicio sea cómodo y práctico. De tal manera que entendemos que hay factores que son determinantes para que esto suceda, como por ejemplo: la simpleza para interactuar con los mismos, la ubicación de los *lockers*, la franja horaria en los que operan, una ubicación segura, etc. Lo ideal sería colocarlos en ubicaciones que estén disponibles las 24 horas del día, que sean funcionales por la cercanía al domicilio de los usuarios y que haya control, ya sea con cámaras y/o con personal de seguridad.

Más aún, *Intelockers* será responsable tanto de preparar, instalar y probar cada *locker* en los locales elegidos como también de proveer los debidos mantenimientos periódicos. La estética del equipo, así como los *templates* y textos de las pantallas, *emails* y SMS serán desarrollados por el equipo de UniDigital. Para el diseño de los *lockers* se le presentará distintas opciones a los propietarios de las locaciones que deberán aprobar o sugerir cambios para los mismos.

Por un lado, *Intelockers* hará enfoque principalmente en la integración de su negocio a plataformas de venta *online* para ofrecer tanto una alternativa para poder enviar paquetes a los *lockers* como también un servicio para facilitar y simplificar el sistema existente para devolver productos. Por otro lado, y más allá de que exista una ardua competencia en el sector, la empresa aprovechará los costos fijos incurridos y desarrollará un sistema para ofrecer a particulares la posibilidad de utilizar dichos *lockers* de dos distintas maneras.

Compra en *E-commerce* (CE)

Hoy en día las compras hechas en sitios *online* ofrecen las siguientes alternativas de envío: envío a domicilio, retiro en sucursal del vendedor, retiro en el correo más cercano, acordar con el vendedor, etc. Sin embargo, ocurre que muchos consumidores no tienen el privilegio de poder recibir paquetes en sus domicilios a cualquier hora del día o se encuentran muy lejos del vendedor y/o una sucursal de correo como para trasladarse hasta allí para retirar su compra. Más aún, los horarios en los que es posible acceder a las alternativas mencionadas para enviar y luego

retirar un pedido suelen coincidir con el momento en el que una gran parte de los clientes trabajan y/o estudian por lo que no pueden proceder con dichas opciones.

Nuestro negocio consiste en integrar nuestro servicio en las plataformas de venta *online* como una alternativa de envío, para que el paquete sea enviado a un *locker* y así el cliente podrá retirarlo en cualquier horario en un plazo de 24 horas. Se entiende que, ubicando los *lockers* cercanos al cliente y teniendo una franja horaria más práctica para los usuarios, este servicio podría solucionar los problemas previamente mencionados.

Devolución a un *E-commerce* (DE)

Actualmente, existen dos maneras de efectuar la devolución de un producto: en un caso el consumidor deberá coordinar con un mensajero para que éste retire el paquete y lo traslade al lugar indicado o, en el otro caso, el cliente tendrá que llevar el paquete a una sucursal de correo para que luego se encarguen de devolverlo. A muchos usuarios no les resulta práctico tener que acordar con un mensajero un horario que quede cómodo para ambos como tampoco trasladarse a un correo, que operan en los horarios habituales, en los momentos que trabajan y/o estudian.

Intelockers busca ofrecer a las plataformas *online* una alternativa que satisfaga a sus clientes a la hora de querer devolver un producto. Nuestro servicio estará integrado como una opción al momento de exigir una devolución y, de seleccionarla, el consumidor podrá llevar su paquete al casillero indicado en el *locker* seleccionado cuando guste. Creemos que esto simplifica la tarea del cliente debido a que no solamente podrá decidir en qué momento querrá ir a dejar el paquete, sino que también tendrá varias ubicaciones para elegir la que le resulte más práctica.

Alquiler a Particulares (AP)

Hoy ya existen dos empresas, Pudo y Packasap, que ofrecen este servicio por lo que se considera un ambiente de alta competencia. Entendemos como algo positivo que ambas compañías están operando también en otros países por lo que no estarán enfocados al 100% en el mercado argentino y podría ser una ventaja a explotar por nuestro equipo.

Este servicio consiste en el alquiler de un casillero por parte de un individuo quien requiere de antemano haber creado una cuenta en la plataforma de la empresa. Se podrán alquilar los casilleros en un plazo mínimo de 1 hora hasta poder obtener el mismo de manera mensual o anual y así obtener un mejor precio.

Más allá de que no se cree fácil ingresar y dominar este mercado, entendemos que localizando bien nuestros *lockers* y generando una gran densidad de estos, se podría pensar en absorber una porción del mercado. Como ya hemos mencionado antes, este servicio es considerado secundario al evaluar la importancia que tienen los mismos para el desempeño de la empresa.

Envío de Particulares (EP)

Este servicio se encuentra en una situación casi idéntica a la del “Alquiler a Particulares”: es un mercado en el cual existen empresas competidoras ya insertadas, aunque también se entiende que puede ser un servicio que en el largo plazo sea muy utilizado por los ciudadanos.

El Envío de particulares consiste en el traslado de un paquete de uno de nuestros *lockers* a otro de nuestra propiedad. Básicamente, un usuario elegirá un *locker* donde deposita su paquete y también decidirá a qué *locker* querrá que sea enviado. La empresa piensa tercerizar en un operador logístico los traslados efectuados para poder proveer el servicio.

Acuerdos

El objetivo final del proyecto es poder ofrecer un servicio de excelencia a los usuarios para lograr ser una alternativa irresistible a la hora de elegir la forma en la que uno quiere recibir o devolver su pedido. Como se ha explicado previamente, es un hecho que el servicio sufre dependencia de procesos ejecutados por otras empresas.

Haciendo referencia al párrafo anterior, será determinante para el funcionamiento del negocio, el desempeño de la empresa logística que trasladará los paquetes como también hacer un acuerdo con una empresa líder en las ventas *online* para lograr alcanzar un flujo de envíos que conlleve a que el negocio sea rentable.

Para comenzar, se buscará hacer un acuerdo con la empresa donde estarán situados los *lockers*. Al momento de analizar las candidatas al acuerdo, nos hemos hecho las

siguientes preguntas: ¿tiene una presencia fuerte en CABA? ¿y en GBA? ¿y en el país?, ¿cuenta con espacio libre dentro de sus locales?, ¿Están abiertos las 24 horas del día?, ¿tiene seguridad dentro del local?, ¿con cuantos *partners* deberíamos acordar para poder cerrar el *Real Estate*?

Luego de haber hecho un minucioso análisis teniendo en cuenta las características que buscamos, hemos encontrado empresas candidatas con las que podríamos formular un acuerdo para ubicar los *lockers* allí. Se ha evaluado la posibilidad de hacerlo con Farmacity, pero hemos entendido que no es el socio ideal debido a que cuenta con poco espacio en sus locales y además no tiene, por un tema legal, ningún local fuera de CABA por lo que sería un factor negativo al momento de pensar en una futura expansión para el negocio. De tal manera que se ha llegado a la conclusión que Arcos Dorados, empresa dueña de McDonald's, es el candidato que mejor cumple con los parámetros exigidos y sería ideal lograr un acuerdo con ellos. Dicho acuerdo consistirá en un pago mensual a la empresa por el lugar utilizado en sus locales.

Se cree que el contrato con Arcos Dorados además permite pensar en una futura expansión, debido a que adueñan varios restaurantes en las principales ciudades del país y del continente. Más allá del pago que recibirá la empresa, entendemos que el ubicar los *lockers* en sus locales provocará beneficios secundarios como, por ejemplo: un tránsito de potenciales nuevos consumidores que ingresaran al local a interactuar con el *locker*, la posibilidad de poder publicitar sus productos en las paredes de la máquina, aparentar estar asociado en el negocio y dar a entender a sus clientes una intención de avance hacia la digitalización como ya vienen haciendo desde hace unos años. Será cuestión de ellos luego utilizar dichas herramientas para hacer su negocio más fructífero.

Luego de cerrar el acuerdo con el proveedor del *Real Estate*, comenzaría la segunda etapa donde nos enfocaremos en cerrar un convenio con un operador logístico, que será indispensable para poder ofrecer un servicio con la calidad deseada.

Esta solución está surgiendo a nivel global y ya ha demostrado ser exitosa en los mercados europeos y asiáticos como una alternativa más barata a la entrega a domicilio. Desde una perspectiva de operador logístico, los *Intelockers* permiten la consolidación de entregas en ubicaciones predecibles, permitiendo desarrollar estrategias de enrutamiento más simples y eficientes para aminorar los costos y la

necesidad de recursos en los que incurre dicho operador, al mismo tiempo en que se aumenta la eficiencia. Siguiendo esta línea, al reducir las distancias recorridas no sólo se mejorará el tiempo de entrega de los productos, sino que también se reducirán las externalidades negativas propias de este tipo de empresa tales como la contaminación (emisión de gases de efecto invernadero) y el tráfico.

En base a los factores explicados en el párrafo anterior, creemos posible la formulación de un acuerdo con una empresa logística donde ellos, en relación con el volumen de pedidos alcanzado y la eficientización de su logística, ofrezcan cierto descuento de su precio cotidiano por traslados para así poder ingresar a la industria con un precio irresistible. Este descuento exigido será en comparación al precio ofrecido de envío a domicilio, para poder competir de mejor manera contra esa alternativa. Más aún, se entiende que será posible alcanzar dicho acuerdo ya que estaremos ofreciendo al operador logístico un sistema con horarios más flexibles y así conseguirían más control de la situación y les supondrá menos tiempo el efectuar los envíos.

Más allá de que existan varios candidatos para elaborar dicho acuerdo, nuestro equipo cree que lo mejor para el negocio sería lograr el acuerdo explicado con la empresa logística Andreani, ya que tiene demasiada experiencia en el mercado argentino al estar instalada en el país hace casi 75 años. Sin embargo, al tener varias alternativas, entendemos que en caso de que no quieran ser parte de dicho contrato podremos contactarnos con otras empresas de mensajería como con OCA. Más aún, llegado el caso de no poder formular un acuerdo con una empresa logística creemos que esto no será un impedimento para desarrollar el proyecto.

Continuando con el proyecto, y una vez que ya se haya concretado el vínculo con el *Real Estate* y con el operador logístico, se buscará elaborar un acuerdo con alguna empresa líder del país en las ventas *online*. La idea de este acuerdo consiste en la integración de nuestro servicio en su plataforma como una alternativa más para sus clientes a la hora de elegir la manera en la que su producto será enviado. El objetivo de este acuerdo es generar un flujo constante de envíos que utilicen nuestro producto.

Haciendo referencia al acuerdo mencionado en el párrafo anterior, y sacando provecho de la cercanía social que los desarrolladores de este Plan de Negocio tienen con la gerencia de Mercado Libre, se buscará presentar este proyecto a la línea

dirigencial de dicha empresa. Se entiende que es el candidato ideal para lo que buscamos y creemos que, en caso de que ocurra, también provocará beneficios para ellos.

Por un lado, sería positivo que Mercado Libre añada otra alternativa más de envío para ofrecerles a sus clientes y así continuar persiguiendo el deseo de brindar un servicio de excelencia. Por otro lado, creemos que agregando esta opción para recibir paquetes a sus usuarios la empresa estaría proporcionando una eficaz manera para que los envíos sean efectuados sin la necesidad de que el mensajero y el consumidor deban concretar un encuentro. Además, nuestro sistema hará que la devolución de productos sea mucho más amigable y simple para los usuarios, quienes hoy se quejan de tener que llevar su paquete al correo o tener que coordinar con un mensajero para que éste lo retire.

En el intento de lograr cerrar el acuerdo con Mercado Libre e integrar nuestro servicio a su plataforma, se le ofrecerá por un plazo de dos años un descuento del 50% del precio original para la utilización de nuestros *lockers* en los servicios proveídos para sus usuarios. En un futuro, en caso de tener un porcentaje bajo de utilización de casilleros, se examinará la idea de expandir el servicio a otras plataformas de venta *online* como podrían ser Shopify o Tienda Nube.

Por último, el equipo de *Intelockers* estará encargado de las siguientes funciones para poder desarrollar el negocio:

- Desarrollo del Plan de Negocio.
- Efectuar los debidos acuerdos.
- Conseguir la inversión inicial.
- Ir a China a controlar y comprar los *lockers*.
- Desarrollar y mantener el software para el funcionamiento del servicio.
- Reclutará el personal indicado y necesario para la organización.
- Servicio técnico y mantenimiento de los *lockers*.

Las acciones de la sociedad *Intelockers* serán distribuidas de la siguiente manera:

- 70% Inversionistas.

- 20% UniDigital.
- 10% Felipe Cordero y Juan Antonio Blaquier.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado

2.1 Análisis del Sector

El primer paso de nuestro plan de negocio es el análisis estratégico, proceso que llevaremos a cabo para investigar y entender el entorno dentro del cual nos vamos a desarrollar para luego formular una estrategia y tomar decisiones acertadas para nuestro negocio.

2.2 Análisis PESTEL

En el análisis PESTEL, vamos a identificar los factores del entorno general que van a afectar a nuestra empresa. Analizaremos los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

2.2.1 Entorno Político:

Por un lado, la actualidad política en la Argentina está muy lejos de ser la ideal para emprender cualquier tipo de negocio desde hace ya varios años. La reciente victoria en las elecciones presidenciales por parte del partido Frente de Todos le volvió a dar al oficialismo la mayoría en ambas cámaras del Poder Ejecutivo. Esto puede ser una señal política positiva ya que, si se intentan cumplir las promesas de campaña, las leyes tratadas en favor de los trabajadores serán aprobadas con mayor facilidad.

Por otro lado, como ya desde hace años, la tensión en el ámbito político argentino sigue creciendo. Los enfrentamientos políticos pueden ser perjudiciales para los emprendedores ya que los partidos políticos, con tal de ganar poder y no ceder ante otros, toman decisiones erradas. La rivalidad existente entre las distintas alas políticas puede desviar la atención que necesita el bienestar de la población.

Por esto y muchas otras cosas, el entorno político en el país es totalmente incierto, por lo que no es recomendable tomar decisiones en base a este factor.

2.2.2 Entorno Económico:

La situación económica en la Argentina es muy delicada desde hace ya varios años. La inflación, la deuda externa y la devaluación frente al dólar ya son situaciones cotidianas. Esto trae como consecuencia la pérdida del poder adquisitivo, la desconfianza de inversores extranjeros y la dificultad de importar productos a precios competitivos.

Más aún, tanto la pérdida de poder adquisitivo como los altos costos de importación son factores económicos negativos a la hora de llevar a cabo este negocio. La pérdida de valor de la moneda argentina lógicamente limita y reduce el consumo nacional. Los trabajadores hoy en día tienen que cuidar mucho más sus ingresos y elegir inteligentemente en qué gastar su dinero, por lo que las compras a través de Internet muchas veces pasan a segundo plano. Al mismo tiempo, al momento de querer importar productos como los *lockers* inteligentes los precios se agigantan a causa del constante crecimiento del valor del dólar en relación al peso argentino. Como consecuencia de estos saltos en el valor de la moneda, a veces pueden surgir complicaciones a la hora de importar maquinaria o insumos.

En contraparte, se entiende como un factor positivo la poca credibilidad y motivación que genera Argentina en los inversores extranjeros ya que esto disminuye las posibilidades de que grandes empresas de la industria quieran ingresar a competir en el país.

En conclusión, desde hace ya varios años la situación económica en nuestro país es desfavorable para emprender cualquier tipo de negocio. Esto, a su vez, ha ayudado a los empresarios argentinos a tener cierta experiencia y manejo ante la volatilidad de los contextos económicos no favorables a la hora de comenzar proyectos nuevos.

2.2.3 Entorno Social:

La sociedad argentina parte de una base estructural muy compleja. Más allá de tener un porcentaje proyectado de pobreza de casi 50% de la población, un desempleo cercano al 10% y una inseguridad latente, la población se las arregla para seguir creciendo y adecuándose a las últimas tendencias tecnológicas. Es por esto por lo que a lo largo de los últimos años se ha visto un aumento constante y prolongado del número de personas que utilizan la tecnología para comprar y/o vender tanto productos como servicios. Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, sólo

en el último año hubo más de 800.000 nuevos *e-shoppers* (nuevos compradores *online*), sumando un total de 18.770.000. En el 2019 la cantidad de nuevos compradores creció un 17% con respecto al año anterior, reforzando la teoría de la tendencia alcista que está atravesando la industria del *e-commerce*.

El consumidor argentino, al igual que el mundial, es cada vez más exigente y busca productos o servicios más sofisticados. El ahorro del tiempo, la comodidad y la velocidad son algunos de los factores más importantes para los consumidores digitales hoy en día. Es esto lo que con nuestro negocio intentaremos satisfacer, generando así un valor adicional para el cliente.

2.2.4 Entorno Tecnológico:

Afortunadamente nos encontramos en una época de gran desarrollo y crecimiento en el mundo de la tecnología. La inteligencia artificial, la realidad aumentada, la robótica, el *Blockchain* y *Big Data* son todas tecnologías que verán un fuerte crecimiento en los años por venir, ya que pertenecen a una de las industrias con mayor inversión a nivel mundial.

Las compras *online* han dejado de ser una tendencia para pasar a ser una realidad. Más aún, en el contexto actual por el que está transitando el mundo entero, de aislamiento social, donde este tipo de compras pasó a ser una necesidad. La computadora sigue siendo la opción más elegida (57%) por los consumidores para llevar a cabo los procesos de compra, aunque los dispositivos móviles (54%) se están por quedar con el primer puesto. Existe un segmento de compradores que combinan tanto el móvil como la computadora para hacer las compras.

En conclusión, el contexto tecnológico es un factor positivo tanto a nivel nacional como mundial para la expansión de la industria del *e-commerce*, y asimismo, para llevar a cabo nuestro negocio.

2.2.5 Entorno Ecológico:

Tanto la Ciudad como la Provincia de Buenos Aires se han propuesto, junto con la Agencia de Protección Ambiental, desarrollar políticas tendientes a generar herramientas que permitan lograr una mejor relación entre el ciudadano y el ambiente en el que habita. Es por esto que, con los *Intelockers*, al poder entregar los paquetes

con seguridad, reduciendo así la cantidad de kilómetros recorridos por los vehículos de logística ante la ausencia del destinatario como también concentrando la entrega de varios productos en un mismo lugar, estaríamos aportando a los objetivos propuestos por las autoridades.

Se puede considerar que este sería un atributo positivo para la empresa debido a que existen beneficios fiscales y facilitación de préstamos para empresas que ayuden a la prevención del medioambiente.

2.2.6 Entorno Legal:

Los aspectos legales, impositivos y propietarios serán analizados más adelante en el Capítulo 8 de este documento.

2.3 Cinco Fuerzas de Porter

2.3.1 Poder de Negociación de los Clientes

Nuestro segmento de clientes es la totalidad de los compradores *online*, en un principio del Área Metropolitana de Buenos Aires y luego de la Argentina. Es inminente el aumento de compras *online* en los próximos años, por lo que la base de clientes tiene potencial para crecer.

Casi el 50% de la población argentina ha comprado a través de Internet alguna vez. La mayoría lo hace por lo menos cada 3 meses y tiene un promedio de edad entre 20 y 50 años. Muchas de las razones por las cuales la gente no compraba *online* se fueron solucionando durante los últimos dos años. Es por esto que existe una oportunidad de negocio creciente y que seguirá desarrollándose y mejorando día a día.

Hoy en día no existen muchos competidores para nuestro negocio, por lo que genera cierta ventaja al negociar con los clientes. De todas formas, nos vemos obligados a encontrar un balance entre el servicio que pretendemos dar y el precio que el cliente está dispuesto a pagar.

El principal problema que se busca resolver con el servicio de *Intelockers* es el desencuentro que se genera al momento de la entrega del producto, ya sea porque los consumidores no están en su domicilio o tengan que dejar de hacer ciertas actividades para esperar el mismo. Es por esto que creemos que la clientela estará dispuesta a pagar por nuestro servicio y así eliminar ciertas problemáticas que sufren al momento de coordinar las entregas.

En conclusión, podemos decir que el poder de negociación con los clientes es medio debido a que las alternativas existentes que podrían sustituir nuestro servicio provocan que el precio a pagar por los clientes esté limitado.

2.3.2 Poder de Negociación de los Proveedores

El negocio contará con cuatro proveedores indispensables para el funcionamiento de este: la compañía china que fabrique los *lockers*, la empresa que provea el *Real Estate* donde serán ubicados, el operador logístico encargado de efectuar los traslados de paquetes, y la plataforma de ventas *online* que proporcione el flujo de envíos a los casilleros. A continuación, se hará un análisis de cada proveedor por separado y se evaluará el poder de negociación de cada uno.

Fabricante de *lockers*

Actualmente ya hemos consultado a varios proveedores de China acerca del producto buscado especificando las características requeridas. Es un hecho que hay una gran cantidad de fábricas que producen *lockers* y la gran mayoría respeta cierto formato y alcanza la calidad deseada.

Se cree, también teniendo en cuenta la magnitud de la inversión, que la cantidad de alternativas posibles provocan que el poder de negociación de ellos sea bajo.

Real Estate

Más allá de ya haber comenzado a negociar con Arcos Dorados sobre la utilización de 96 locales suyos para instalar los *lockers* en AMBA, creemos que existen otras locaciones que podrían reemplazarlos, como por ejemplo: Farmacity, Burger King, Mostaza, Starbucks, etc.

Se consideran factores positivos al momento de evaluar la negociación el hecho de que habrá una cantidad de personas que irán a los locales a interactuar con los *lockers* y podría ser aprovechado por McDonald's para llevarlos a consumir.

Más aún, la empresa no solo será relacionada por las personas al progreso tecnológico, sino que también recibirá un pago mensual por cada una de las locaciones utilizadas.

Sin embargo, se le exigirá a este proveedor tanto que mantenga los *lockers* limpios como también que tenga un empleado que observe que no haya inconvenientes y pueda asistir a los clientes en caso de ser necesario.

Las cuestiones analizadas en los párrafos anteriores conllevan a creer que el poder de negociación del proveedor de *Real Estate* es medio.

Operador logístico

La logística será tercerizada en su totalidad. El objetivo que se busca es lograr formular un acuerdo con una empresa de mensajería en el cual se determine un descuento de su precio cotidiano a los envíos hechos a nuestros *lockers*, para así poder ingresar al mercado con un precio competitivo.

Se entiende que para un operador será tentador ejecutar los traslados que requiere nuestro servicio ya que no solo recibirán un alto volumen de envíos, sino que también estos requerirán de una logística más simple que la actual debido a que no perderán tiempo esperando clientes y se evitará la posibilidad de que los envíos sean incompletos.

Entendemos que será muy positivo para un operador logístico adherirse a nuestro servicio por lo que creemos que su poder de negociación es bajo.

Plataforma de venta *online*

En nuestro proyecto es determinante el flujo de envíos ya que los mismos serán los que impulsen el desempeño del negocio. Más allá de ser, a través de nuestra integración, una nueva alternativa de envío/devolución de productos para los usuarios también comprendemos que hay otras empresas que podrían ofrecer el mismo servicio.

Al momento de analizar el rendimiento futuro de nuestro negocio, creemos que para ser rentables es indispensable tener una cantidad de envíos asegurados por mes. De tal manera, se entiende que sin la integración de nuestro servicio en una plataforma líder en las ventas *online* el negocio no será fructífero.

Los factores analizados previamente llevan a considerar que el poder de negociación de las plataformas de venta *online* es alto.

2.3.3 Amenaza de Nuevos Competidores

Encontramos que hay algunas posibles amenazas de nuevos competidores siendo la más destacada la posibilidad de que las mismas empresas de *e-commerce* se integren hacia adelante cambiando sus políticas de entrega, como ya hemos mencionado anteriormente.

Asimismo, creemos que existe la posibilidad de que los operadores logísticos existentes en el país decidan extender los horarios de entrega en los domicilios, resolviendo así uno de los problemas determinantes relacionados con la última milla: que los clientes no se encuentren en sus domicilios en los horarios que estas empresas operan.

Si bien el mercado de los *pick-up stores* no tiene barreras de entrada muy altas, creemos que la clave para destacarnos en el mismo es lograr un buen acuerdo con nuestros proveedores: con el operador logístico, el creador de flujo de envíos y el propietario del *Real Estate* con locaciones clave.

2.3.4 Amenaza de Productos Sustitutos

Hemos encontrado en el país algunos servicios que podrían ser considerados como sustitutos de nuestra prestación, como por ejemplo las empresas transportistas locales (OCA, Correo Argentino, Andreani, etc.), Pick-it y los domicilios que permitan a los encargados de edificio recibir paquetes.

Respecto a las empresas locales de logística, las mismas sufren el problema que *Intelockers* busca resolver, los horarios en los que hacen las entregas de los paquetes, siendo estas en horarios laborales, generan una complicación para quien tiene que recibirlos.

La empresa Pick-it ofrece la posibilidad de que los paquetes sean entregados en comercios barriales y prácticos para el cliente para tratar de resolver la problemática mencionada anteriormente. Se entiende que dicho sistema no logra resolver el problema relacionado a los horarios de los usuarios debido a que la mayoría de estos comercios están abiertos al mismo tiempo en los que los consumidores están ocupados.

El único sustituto que realmente resuelve el principal problema serían los domicilios que cuentan con encargados que tienen autorización para poder recibir las compras de los vecinos. Es por esto por lo que nosotros no nos enfocamos en este segmento de personas, sino en quienes no tienen este beneficio.

Las razones expuestas en los párrafos anteriores nos dan a entender que, por más de que haya productos sustitutos, la franja horaria en la que trabajan provoca que la amenaza de sustituir nuestro producto sea baja.

2.3.5 Rivalidad entre Competidores

Haciendo referencia a la industria tecnológica de *e-lockers* para soluciones de logística de última milla existen actualmente dos competidores en el mercado nacional, aunque existen otros competidores extranjeros que, en caso de decidirlo, podrían posicionarse en el país.

Los dos competidores locales son, como mencionamos anteriormente, Packasap y PUDO. Como ya hemos explicado, los modelos de negocio de ambas empresas son diferentes al nuestro, por lo que creemos que tenemos la posibilidad de destacarnos dentro del mercado de logística de última milla.

Como consecuencia de los problemas políticos y económicos que atraviesa Argentina desde hace ya unos años, la inversión y el desembarco de empresas extranjeras se vieron fuertemente desalentados hasta que la situación del país no se normalice, por ende, creemos que la rivalidad entre competidores seguirá siendo como la es hoy en día.

En conclusión, por un lado, se entiende que existen competidores rivales dentro del mercado que serían una amenaza, pero por el otro lado creemos que la integración de nuestro servicio como alternativa de envío en las compras de una plataforma líder

en las ventas *online*, como por ejemplo Mercado Libre, provocará que dicha amenaza sea insignificante.

2.4 Análisis FODA

Luego de estudiar tanto el contexto interno del negocio como su ambiente externo, hemos encontrado factores determinantes que se vinculan en forma directa al desempeño del proyecto.

Por un lado, los componentes relacionados al contexto interno serán expuestos como “fortalezas” y “debilidades” y, por el otro lado, los elementos relacionados al entorno externo serán catalogados como “oportunidades” y “amenazas”.

2.4.1 Fortalezas

- La participación en de UniDigital en *Intelockers*, ya que facilitan personal altamente capacitado en el ámbito tecnológico.
- La integración del servicio como alternativa en las compras de Mercado Libre.
- Apalancarse en los acuerdos para ser el jugador fuerte de la industria.
- El producto existe, por lo que ya han sido probados y mejorados.
- Se promueve un sistema eficiente y amigable para el usuario, quien busca ahorrar tiempo en la recepción de compras *online*.
- Los *lockers* en los Mc Donald 's: muchas locaciones y ofrecer el servicio las 24 horas del día.
- La compra a gran escala de *lockers* fabricados en China abarata el costo de estos y permite poder asentarse como un jugador fuerte en la industria.

2.4.2 Debilidades

- Inversión inicial alta.
- Es un negocio, a excepción de la inversión, fácil de imitar.
- La dificultad de encontrar un precio competitivo acorde al servicio ofrecido.
- La cantidad de casilleros por unidad de producto y sus respectivos tamaños.
- El volumen de clientela necesario para que el negocio sea redituable.
- Al ser tan innovador, se necesitan capacitaciones al personal del proyecto.

- Al ser una empresa pequeña es determinante el trabajo y el compromiso de los empleados para la implementación del negocio.

2.4.3 Oportunidades

- Gran crecimiento del *e-commerce* y la penetración de la tecnología.
- El sistema de logística actual no complace a los consumidores como debería.
- La cultura argentina provoca que no se puedan dejar paquetes fuera de la propiedad.
- El poder de las redes sociales y los *Influencers*.
- La posibilidad, a través de Arcos Dorados, de expandirse a otras provincias.

2.4.4 Amenazas

- La inflación y la crisis económica podrían reducir el consumo.
- Las cotidianas devaluaciones podrían castigar el ROI en dólares
- Una integración hacia adelante por parte de las empresas de *e-commerce*.
- Las empresas de logística podrían expandir su franja horaria a los horarios no laborales o hasta incurrir en el negocio de los *lockers* inteligentes.
- Regulaciones e inestabilidad política.
- La calidad del servicio depende del desempeño de cuatro empresas distintas.
- La rivalidad ya existente en la industria (Pudo - Packasap).
- Competidores logren acuerdo con Mercado Libre para también aparecer en su página como opción de entrega.

2.4.5 Análisis del esquema FODA

Luego de analizar los elementos que influyen en el desempeño del negocio, hemos armado la tabla FODA con los factores que creemos más determinantes.

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratos elaborados - Servicio integrado en Mercado Libre - UniDigital - Ubicación en los McDonald's - Compra a gran escala 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inversión inicial alta - Negocio fácil de copiar - Depender de 4 empresas - Precio competitivo y rentable - El volumen de clientela necesario
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del <i>e-commerce</i> - Logística actual no satisface - La cultura argentina - Influencia de las redes sociales 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inflación y crisis económica - Regulaciones/inestabilidad política - Integración de empresas de <i>e-commerce</i> a la logística - Rivalidad existente en la industria

A continuación, se hará una breve explicación de cuáles serán las estrategias que se aplicarán para apalancar el negocio en las oportunidades y fortalezas, y buscar reaccionar ante las debilidades y amenazas buscando que su influencia en el desempeño sea la menor posible.

Estrategia de éxito (Fortalezas - Oportunidades)

Se buscará desarrollar, aprovechando los contratos formulados, un negocio innovador que ofrezca a los usuarios un servicio de alta calidad para intentar tener la mayor tasa de fidelización posible. Se entiende que, aprovechando el aumento de consumidores de *e-commerce* y con un plan de marketing agresivo centrado en las ventajas brindadas por nuestro producto, se podrá atraer una gran cantidad de clientes al negocio. En resumen, la idea consiste en intentar atraer a los potenciales usuarios y brindar un servicio de excelencia para lograr lealtad al servicio.

Estrategia de reacción (Fortalezas - Amenazas)

Se intentará aprovechar nuestras fortalezas para poder minimizar las distintas amenazas que podría sufrir el negocio. La integración de nuestro servicio como

alternativa de envío en Mercado Libre no solo busca atraer un mayor flujo de usuarios, sino que pretende diferenciar el negocio del de los competidores, así evitando ingresar a la disputa entre Pudo y Packasap. Además, se entiende que la realización de un contrato con Mercado Libre de largo plazo los detendrá al momento de debatir una integración hacia la industria de los *e-lockers*.

Estrategia de adaptación (Debilidades - Oportunidades)

Para poder lograr que el precio competitivo sea rentable, se necesita un gran volumen de clientes. Para poder alcanzar ambos objetivos, buscaremos utilizar la creciente e imponente influencia que tienen las redes sociales en las personas. Se acompañará el lanzamiento del negocio con una fuerte campaña de marketing a través de *Influencers* tanto en Instagram como en Twitter.

Estrategia pesimista (Debilidades - Amenazas)

Haremos énfasis en la calidad del servicio proveído buscando que los usuarios estén satisfechos y ni siquiera evalúen otras alternativas. Más aún, se entiende que la satisfacción de estos provocará comentarios positivos sobre el servicio por lo que fomentará la utilización del producto. Asimismo, será prioritario conceder atención al cliente de primer nivel para evitar comentarios negativos del negocio.

Universidad de
San Andrés

Capítulo 3: Modelo de Negocio:

3.1 Propuesta de Valor:

La propuesta de valor ofrecida por este negocio se centra en resolver, tanto a las empresas de logística como a los clientes del *e-commerce*, el problema que ha surgido en el último tiempo con respecto al desencuentro entre ambas partes a la hora de coordinar la entrega y/o la devolución de un producto causado por las cuestiones previamente explicadas en la [Evaluación de la Oportunidad](#).

La idea de integrar nuestro servicio como alternativa para enviar o devolver un producto en la plataforma de Mercado Libre busca solucionar el problema mencionado anteriormente con respecto a la inconveniencia que presenta la competencia ya que el usuario, además de comprar el producto, tiene que adquirir previamente el casillero y obtener la dirección del centro de distribución para luego enviar su paquete allí. Nuestro servicio generará un gran valor agregado para el usuario dado que con un solo *click*, este ya tendrá su casillero reservado y el envío encaminado.

Además, la posibilidad de poder utilizar nuestro servicio al momento de querer efectuar la devolución de una compra resulta, debido a la ubicación estratégica de los *lockers*, más práctico para el usuario que trasladarse a un correo a despachar el bulto o que tener que coordinar un encuentro con un mensajero para que este retire el paquete.

Por último, los casilleros de los *lockers* podrán ser alquilados por particulares para resguardar pertenencias por el tiempo necesario como también podrán ser utilizados para requerir el traslado de dichas pertenencias desde un *locker* donde dejaran las cosas a otro que podrá ser abierto por otra persona en caso de que el cliente lo indique.

3.2 Segmento de Clientes:

Para la segmentación de nuestros potenciales clientes tomaremos como referencia el estudio hecho por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico sobre el comportamiento y la clasificación de los distintos tipos de compradores *online*. A

continuación, se explicará en detalle las características del segmento de clientes, el cual se divide en seis categorías.

La primera de ellas está conformada por personas de entre 35 y 44 años, mayormente del estrato social C2 y quienes hacen compras por lo menos una vez por mes, buscando por lo general las novedades. Los productos más adquiridos por este segmento son: pasajes y turismo, artículos electrónicos y artículos para el hogar. Este segmento conforma el 34% de los e-shoppers.

Los buscadores de precios ocupan el segundo lugar con el 19% de los compradores *online*. Los mismos se encuentran en los estratos ABC1/C3 y tienen un promedio de edad de entre 21 y 29 años. Ellos compran una vez cada 2-3 meses y, por lo general, buscan indumentaria no deportiva, joyería y *bijouterie*.

En tercer lugar, se encuentran aquellos compradores reflexivos quienes conforman el 16% del mercado y por lo general buscan artículos de cuidado personal, bicicletas y artículos de computación. Este segmento está conformado por personas C2/C3 de entre 21 y 29 años y que compran por lo menos una vez cada 3 meses.

La cuarta categoría dentro del segmento está conformada por personas de entre 30 y 35 años quienes compran al menos una vez cada 15 días y pertenecen al nivel C2/C3. Este segmento de compradores prácticos se inclina por alimentos y bebidas, pasajes y turismo, artículos de computación y entradas a espectáculos y eventos. Los mismos representan el 12% del mercado.

Por último, y con igual proporción, se encuentran los compradores de ocasión y los *techie*. El primer grupo pertenece al estrato social D1, tienen entre 45 y 59 años, compran cada 2-3 meses y, por lo general, adquieren artículos para el hogar. El segundo grupo tiene un promedio de edad de entre 21 y 29 años y hace compras semanales. Por lo general se inclinan por artículos relacionados a la educación, a los videojuegos, a los artículos de electrónica y de limpieza.

3.3 Relación con Clientes:

El objetivo principal de nuestro negocio es resolver un problema latente que sufren nuestros clientes con respecto a la última milla de las entregas de compras en los *e-commerce*. Se buscará alcanzar un porcentaje alto de fidelización de clientes enfocándonos principalmente en proveer un servicio tanto eficiente como práctico y, además, ofreciendo ciertos beneficios tanto para los primeros usuarios como para los más leales. La adquisición y retención de clientes es una actividad clave para el negocio ya que son determinantes para la rentabilidad de este. Para alcanzar dicho objetivo resulta esencial enfocarse en cada punto de contacto con el cliente para que estos queden satisfechos.

Los puntos de contacto con los clientes serán los *lockers*, la aplicación móvil, la página web y, en caso de haber un problema al momento de interactuar con el *locker*, el empleado indicado de cada McDonald's quien habrá sido capacitado previamente por nuestro equipo para saber cómo actuar ante cualquier tipo de problema. Más aún, la empresa tercerizará la atención al cliente en un *call-center* que ofrecerá asistencia a los usuarios para resolver dudas e inconvenientes que se puedan originar en relación con el servicio ofrecido.

3.4 Canales

El canal de distribución de nuestro servicio será a través de cada uno de los *lockers* que estarán ubicados en los 96 restaurantes elegidos de Arcos Dorados en el Área Metropolitana de Buenos Aires. Es en los *lockers* donde se apoya el negocio, donde se realizarán los intercambios asincrónicos de productos y son los que ayudarán a resolver el problema que se busca solucionar.

Asimismo, la elección de este canal de distribución se debe a los siguientes factores: la extensa franja horaria en la que los locales están abiertos, muchos cuentan con estacionamiento propio, todos cuentan con seguridad y se encuentran en ubicaciones estratégicas para lograr una gran cobertura a lo largo del AMBA.

Cabe aclarar que en los casos que el servicio requerido necesite del traslado de un paquete, la logística será tercerizada con el operador logístico que logremos formular un acuerdo.

El canal de venta variará dependiendo del servicio adquirido.

Por un lado, en el caso de utilizar nuestro servicio a través de una plataforma de venta *online*, la misma será considerada el canal de venta.

Por otro lado, cuando un particular requiera nuestro servicio, tanto el AP como el EP, podrá adquirirlo en los siguientes canales: la página web, la aplicación para celulares o en el *locker* en sí. Para poder utilizar estos servicios es necesario tener una cuenta creada en nuestra plataforma.

El canal principal para la comunicación y difusión del servicio serán las redes sociales, en especial Instagram y Twitter. Sin embargo, también se hará eco del negocio tanto a través de las plataformas de venta *online* en las que estemos integrados como en carteles de la vía pública que estén cercanos a la ubicación de los *lockers*.

Más aún, la empresa contará con dos canales de apoyo tercerizados en caso de haber inconvenientes con la prestación. El primero, en caso de haber problemas al momento de interactuar con el *locker*, será el empleado de McDonald's indicado para asistir a los usuarios en caso de ser necesario. El segundo será el centro de atención telefónica, al que los clientes podrán llamar ante cualquier duda o inconveniente relacionado al servicio.

3.5 Actividades Claves:

Instalación de los *lockers*: es determinante lograr una correcta instalación del producto, por lo que las actividades que influyen en esto son consideradas clave.

Los *lockers*: es fundamental que el servicio funcione constantemente y tenga la menor cantidad de fallas posible para evitar que el usuario tenga una mala experiencia. Para lograr esto se entiende que será clave que el equipo de servicio técnico efectúe bien el mantenimiento asiduo y pueda resolver los inconvenientes que surjan en el día a día. Para lograr reaccionar rápidamente a los problemas, es clave proporcionar una manera cómoda y práctica para que el usuario pueda reportar fallas del servicio.

La página web y la aplicación: en un primer momento es clave la creación de ambas plataformas para poder conectar al cliente con el servicio. Al ser necesario la creación de una cuenta para poder utilizar el servicio, es esencial que se pueda hacer de manera simple y rápida así evitando que los usuarios tengan complicaciones en este proceso. Más aún, aunque ya se mencionó en el párrafo anterior, es fundamental proveer en las plataformas un sistema amigable para que el cliente pueda ponerse en contacto con nuestro equipo.

Pago por el servicio: es clave ofrecer un sistema de pago seguro y fácil de utilizar. Para esto se necesita estar constantemente estudiando los nuevos métodos y mantenerse a la vanguardia buscando simplificar los procesos para los clientes.

Atención al cliente: es imprescindible que el empleado de McDonald's indicado esté atento cuando un cliente se acerque a interactuar con el *locker* ya que tendrá que actuar en caso de que haya algún inconveniente. De más está decir que se considera clave la atención proveída en el call-center para cualquier problema que tengan nuestros clientes en cualquier proceso del servicio.

Por último, nos resulta clave el buen conocimiento de la industria por parte de los socios para poder estar alerta ante cambios en los comportamientos de los clientes o ante la posibilidad de incorporar nuevas tecnologías para la empresa.

3.6 Recursos Claves:

Al momento de analizar el negocio se considera que hay cinco recursos que son clave para el mismo: los *lockers* y el *software*, el *Real Estate*, la logística de traslados, el flujo de envíos y los programadores de UniDigital.

- El *hardware* y el *software* son claves ya que es a través de estos que se brinda la prestación. Es fundamental que los mismos funcionen sin tener fallas, sean seguros y conlleven a un servicio cómodo y práctico.
- Es determinante para el negocio tanto que las locaciones del *Real Estate* estén en ubicaciones estratégicas como también que haya suficiente espacio en los locales para instalar los *lockers* y que se puedan utilizar adecuadamente.
- Por más de que sean tercerizados, el operador logístico es clave en el proyecto debido a que participa en tres de los cuatro servicios ofrecidos. Más aún,

contribuyen con sus traslados en los dos servicios más importantes para *Intelockers*.

- El flujo de paquetes proveído por la plataforma de ventas *online* es vital ya que abastecen a los dos servicios más importantes de la empresa proporcionando una gran cantidad de envíos a los casilleros.
- El equipo de programadores de UniDigital es considerado indispensable para el negocio porque son quienes desarrollaran el *software* para los *lockers*, la página web y la aplicación móvil. Más aún, dicho equipo será el encargado de suministrar los debidos mantenimientos a la maquinaria y serán quienes solucionarán los inconvenientes técnicos del día a día.

3.7 Fuente de Ingresos:

La fuente de ingresos de la empresa estará dividida en cuatro: Compra en *E-commerce* (CE), Devolución a *E-commerce* (DE), Alquiler Particular (AP) y Envíos Particulares (EP). Estas cuatro vertientes de negocio contarán con distintas políticas de precio que se explicarán en detalle más adelante en el capítulo siguiente.

3.8 Estructura de Costos:

Los principales costos que tendremos que enfrentar son, en primer lugar, la adquisición de los 100 *lockers* a nuestro proveedor en China a un precio de U\$D3.000 por unidad.

En segundo lugar, el desarrollo y programación de la página web, la aplicación móvil y el *software* de los *lockers*. Para esto hemos calculado un total de \$16.100 dólares, los cuales pueden sufrir cambios a medida que va avanzando el proceso. Este monto incluye el desarrollo de lo previamente mencionado, la adquisición del dominio de la página web y los salarios del equipo informático para todo el primer año de vida. Siguiendo con lo anterior, la empresa deberá afrontar los costos mensuales de servicio técnico para cada *locker*.

En tercer lugar, la empresa deberá abonar mensualmente a Arcos Dorados un monto por cada *locker* ubicado en sus locales el cual será el costo fijo más importante de todos. Este monto incluirá el alquiler del lugar donde irá el *locker*, la prestación de los

empleados que necesiten intervenir para resolver algún inconveniente urgente dentro del local, la limpieza de los *lockers*, entre otros.

Los gastos administrativos son otro costo en el que la empresa tendrá que incurrir, siendo este los salarios de los empleados, el alquiler de oficina, etcétera. A este costo se le sumarán los gastos operativos y de mantenimiento de los *e-lockers*, asegurándonos que los mismos estén funcionales y tengan la mínima cantidad de fallas posibles.

Por otro lado, la campaña publicitaria de lanzamiento del negocio será otro costo que deberemos afrontar. Para lograr una campaña publicitaria eficiente que logre posicionar a la marca en lo más alto del mercado, donde los segmentos objetivos de clientes nos reconozcan, se considera una inversión aproximada de U\$D30.000.

Más adelante, en el Capítulo 6, se hablará en más detalle sobre los costos, las finanzas y las inversiones que tendrá la empresa.

3.9 Metodología:

En primer lugar, para el correcto desempeño de *Intelockers* y la realización de los diferentes objetivos que requiere llevar a cabo este negocio, realizaremos las siguientes actividades claves.

Por un lado, creemos que es sumamente importante la comprensión minuciosa de la industria y su funcionamiento. Para lograr este objetivo, los socios del negocio realizarán *benchmarks* sobre el funcionamiento de empresas exitosas en la industria de *parcel-delivery* en diferentes partes del mundo. La idea es estudiar, entender e imitar sus mejores prácticas adaptándolas al mercado argentino. El foco estará puesto en los modelos de negocio, las operaciones, los distintos tipos de *lockers*, sus alianzas, los *softwares* utilizados, entre otras cosas.

Por otro lado, se buscará comprender el comportamiento del consumidor argentino realizando encuestas que serán distribuidas en redes sociales para intentar lograr una alta llegada a los potenciales clientes. Las mismas intentarán entender si el comprador virtual realmente tiene un problema no resuelto por las empresas actuales,

cuál sería la mejor manera de resolverlo y si estarían interesados en una solución similar a la propuesta por nosotros. La encuesta estará dirigida a gente que haya comprado productos *online* en el último año y que resida en el Área Metropolitana de Buenos Aires. A su vez, se utilizarán fuentes secundarias virtuales para entender más profundamente la industria de los *lockers* inteligentes, las tendencias tecnológicas a nivel mundial y los problemas relacionados a la última milla.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 4: Plan de Marketing

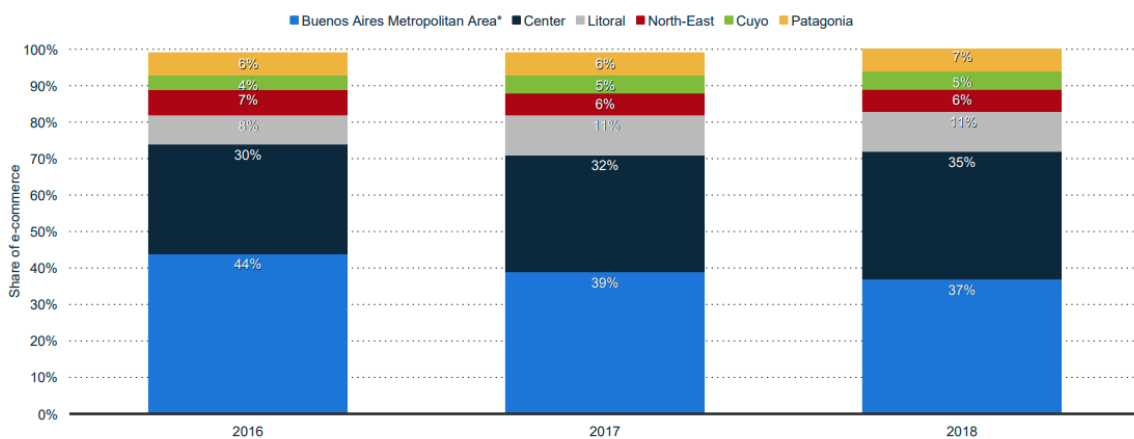
El plan de marketing es uno de los procesos más importantes a la hora de llevar a cabo un plan de negocios ya que nos ayuda a entender y analizar los distintos medios necesarios para que el proyecto sea exitoso. Utilizaremos como referencia los cuatro elementos básicos del *Marketing Mix* (producto, precio, promoción y plaza) diseñado por J. McCarthy. Además, realizamos una encuesta a 400 personas para entender con más claridad su comportamiento y preferencias. Esto nos ayudó a segmentar el mercado objetivo.

4.1 Mercado Objetivo y Posicionamiento

Para esta primera consideración del tamaño de mercado al cual apuntamos, nos concentraremos en los compradores cotidianos y regulares que residan en el Área Metropolitana de Buenos Aires, los cuales representan el 66% de los individuos de AMBA que han comprado alguna vez *online* (aprox. 5.450.000 de personas)⁸. A su vez, principalmente haremos enfoque en aquellos compradores cotidianos que sufren el problema de no poder recibir paquetes debido a que no se encuentran en su domicilio en los horarios que las empresas ofrecen entregar.

Distribution of e-commerce sales in Argentina from 2016 to 2018, by region

Argentina: e-commerce sales distribution 2016-2018, by region



⁸ Ver Anexo 5.

Según la encuesta que hemos realizado⁹, el 92% de las personas compran productos *online*, donde el 75% lo hace por lo menos una vez por mes. Con respecto a qué productos son los más adquiridos entre los encuestados (podían elegir más de uno) se destacan los artículos no físicos (pasajes, entradas, contenido audiovisual, etc.) con el 55%, seguidos por los artículos electrónicos (47%), los artículos para el hogar (44%) y la indumentaria (42%). En cuanto al sistema de entrega, la mayoría indicó que la más utilizada es la entrega a domicilio, seguida por los retiros en los puntos de ventas y en los locales de empresas de logística. Si bien la mayoría indicó que recibe los productos en su domicilio, al 77% le han dicho que los mismos llegaban cierto día, pero la entrega se atrasó; al 55% le ha sucedido que no lo encuentren en su domicilio al momento de la entrega y al 33% le ha sucedido que se tenga que quedar en su hogar durante todo el día esperando el paquete.

4.2 Política de Producto

El negocio consiste en instalar una red de *lockers* ubicados estratégicamente para poder ofrecer cuatro servicios diferentes: resguardo temporal de productos adquiridos vía Internet, devolución de estos, alquiler de un casillero particular por un período de tiempo determinado y el servicio de trasladar paquetes entre *lockers* de nuestra propiedad.

Además, contamos con un *software* de vanguardia que envía un código QR y uno alfanumérico a cada cliente para poder abrir el casillero y retirar el producto, evitando así fraudes o robos, considerando la inseguridad latente en la Ciudad de Buenos Aires. Asimismo, el *software* manda notificaciones al usuario para avisar que el paquete ha sido entregado, evitando que los clientes se desplacen al lugar antes de tiempo. Una vez retirado el paquete se le enviará al usuario una encuesta de satisfacción para poder mejorar nuestro servicio.

Las características de los *lockers* son las siguientes:

⁹ Ver Anexo 10.

- Módulos personalizables con 24 casilleros que se abren automáticamente cuando el *software* lo indique.
- Tendrán una pantalla táctil para introducir la contraseña y una cámara lectora de códigos QR, para que tanto el mensajero como el usuario puedan utilizar ambas alternativas.
- Un *software* integrado con el *hardware* para efectuar las acciones necesarias.
- Estarán sincronizados con nuestras dos plataformas *online*: la aplicación móvil y la página web, que serán utilizadas para gestionar las cuentas de los usuarios y en ellas se recibirán las contraseñas, los avisos, el estatus del envío, etc.



Si bien se puede entender que el *locker* es el mismo para todos los modelos de negocio, es importante comprender la diferencia entre los distintos servicios que éste presta, y esta diferencia se ve enmarcada en dos modalidades distintas ofrecidas con un mismo *software*. Es importante recalcar también que, si bien las modalidades están diseñadas exclusivamente para un modelo de negocio específico, están pensadas para poder ser adaptadas a las nuevas necesidades que surjan en nuestros usuarios.

El *software* instalado en los *lockers* no requiere de usuario y contraseña al momento de dejar o retirar algún paquete, si no que se interactúa ingresando el código

manualmente o escaneando el código QR recibido a través de la aplicación web o móvil, a la cual si se debe ingresar con usuario y contraseña.

Las dos modalidades existentes en el software son:

- 1) **Entre Privados:** en esta modalidad, la cual es usada por particulares, se genera mediante la aplicación móvil o web un código de entrega el cual es ingresado al momento de dejar el paquete y un código de retiro para abrir el casillero y llevarse el producto. Previo a dejar el paquete en un casillero, el individuo debe ingresar el número de teléfono o e-mail de quién irá a retirarlo para que sea notificado como también, en ciertos casos, indicar a qué otro *locker* debe ser enviado el paquete. Una vez que el producto es depositado (y trasladado de ser necesario), se le envía una notificación al receptor del paquete advirtiéndole que ya está listo para ser retirado. En este caso, quien dejó el producto es quien administra el servicio pudiendo finalizar la operación o agregar más tiempo. El tiempo de alquiler mínimo es de una hora (1), sin embargo, habrá un mejor costo promedio para quien lo alquile por más tiempo. En caso de alquilarlo por 24 o más horas y terminar utilizándolo menos de la mitad del tiempo adquirido, se otorgará un crédito en la cuenta del usuario por el 25% del valor abonado.
- 2) **E-Commerce:** en esta modalidad del *software* quien gestiona mediante la aplicación todo lo relativo a la operación será el operador logístico o el *e-commerce*. Las posibles acciones serán: asignar la operación a un mensajero, enviar mensaje personalizado a quien adquiera el producto, enviar el código QR o alfanumérico tanto al mensajero como al consumidor, etc. En esta modalidad el operador logístico, a través de su mensajero podrá enviar distintas órdenes a una misma ubicación, otorgándole diferentes códigos para cada paquete (irán a su vez impresos en la etiqueta). A su vez, el mensajero retirará todos los paquetes que se encuentren hace más de 48hs en el casillero y no hayan renovado el tiempo.

4.3 Política de Promoción

La promoción consiste en dar a conocer nuestro servicio al cliente. Al ya tener nuestro mercado objetivo identificado, vamos a apuntar nuestras estrategias de marketing hacia ellos.

En primer lugar, incurriremos en publicidad dentro de las páginas web de los integrantes del acuerdo (McDonald's, Mercado Libre y Andreani), dónde se publicará nuestro servicio con algún contenido audiovisual. Al mismo tiempo, se ofrecerá la prestación como alternativa de envío en las compras en Mercado Libre. Además, para incentivar el uso de nuestros servicios, nos posicionaremos con un precio 10% menor al del envío a domicilio.

Más aún, haremos junto a McDonald's un entrenamiento intensivo a ciertos empleados de cada restaurante para que puedan recomendar nuestro servicio, así como para que también tengan los conocimientos necesarios por si llega a suceder algún imprevisto en alguno de los *lockers*.

Por otro lado, utilizaremos las redes sociales para tener mejor llegada a los clientes objetivos, ya que la mayoría de estos utilizan Instagram, Facebook, Twitter, etc. Ambos socios fundadores tienen llegada a una amplia cantidad de *Influencers* tanto de Instagram como Twitter, apuntando a que comuniquen nuestro servicio de manera gratuita, aunque llegado al caso, las negociaciones tanto por dinero como por beneficios en nuestro servicio serán contempladas. Dichos *Influencers* promocionarán nuestro servicio dando a conocer las distintas ventajas ofrecidas. A su vez, se buscará promocionar directamente a través de dichas redes sociales con contenido audiovisual del negocio, pudiendo segmentar la audiencia a un precio accesible.

Por último, como medio para la fidelización de nuestros usuarios, ofreceremos beneficios a quienes se creen un usuario en el primer mes de vida del negocio, generando así un incentivo a que los consumidores utilicen nuestros servicios.

El 82% de nuestros encuestados nunca escucharon hablar sobre *lockers* inteligentes, es por esto que nuestro objetivo a través de la promoción es dar a conocer el producto,

cómo funciona nuestro servicio e intentar que el uso de *e-lockers* para la resolución de inconvenientes en la última milla pase de ser una tendencia a una realidad.

4.4 Política de Plaza

Los *lockers* serán adquiridos en China, a través de un proveedor con el que ya hemos tenido contacto, para luego ser importados al país. Los *lockers* que hemos analizado cumplen con todas las características deseadas y funcionan con las tecnologías más actuales. Adquirir los *lockers* de esta manera nos parece la mejor opción ya que, además de cumplir con lo requerido, estaríamos ahorrando altos costos de producción.

El producto de *Intelockers* estará situado en locales de McDonald's que se encuentren en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA). Estas ubicaciones por lo general tienen una gran cantidad de espacio libre, más que nada en las entradas principales. Es por esto, y por la comodidad del usuario, que dichos *lockers* estarán ubicados cerca de las entradas de los restaurantes.

4.5 Política de Precio

Para determinar la política de precio del servicio se deben discriminar los cuatro negocios distintos. En primer lugar, se encuentra la Compra en un *E-commerce* (CE). Para determinar el precio de este servicio primero se calculó el precio promedio de envío de nuestro proveedor logístico (Andreani) el cual es de \$500 pesos argentinos. Como explicamos previamente, se buscará obtener un descuento del 15% por envío para todos aquellos que tengan como destino final uno de nuestros *lockers* ya que esto le generará numerosos beneficios. Luego de obtener el descuento, la entrega a un *Intelocker* aparecerá como alternativa de envío siempre a un precio 10% menor que el de la entrega a domicilio por parte de Andreani. La diferencia del 5% será la ganancia obtenida por la empresa.

Por otro lado, en el caso de que un cliente haya adquirido un producto a través de Mercado Libre y quiera realizar una devolución (DE) utilizando nuestros *lockers*, éste

tendrá la posibilidad de efectuarlas sin cargo. No obstante, se le cobrará una suma de \$30 a Mercado Libre por cada devolución.

En cuanto a los negocios entre privados, para el Alquiler Particular (AP) se tomará como precio de referencia el costo para estacionar una bicicleta por una hora en la Ciudad de Buenos Aires; el mismo será de \$10 por hora.

Por último, se encuentra la modalidad de Envíos Particulares (EP) que se cobrará un precio fijo de \$30 pesos por prestación, además del costo que el consumidor deba abonar a Moova por el servicio de traslado.

La idea general del negocio es tratar de captar la mayor parte del mercado con precios accesibles y competitivos frente a los de los competidores, generando así el mayor porcentaje de utilización de casilleros posible.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 5: Operaciones de Negocio

En primer lugar, considerando que se trata de una prestación y no de un bien, se entiende que la calidad del servicio otorgado y la facilidad con la que un usuario pueda utilizarlo son determinantes para el funcionamiento del negocio. Más aún, se puede decir que este negocio tiene dos ramas distintas de servicios ofrecidos: la utilización de los casilleros por parte de clientes de Mercado Libre y el uso de estos por parte de particulares.

Con relación a la importancia que tiene la calidad del servicio otorgado, creemos que los puntos de contacto con los clientes son fundamentales para lograr atraerlos y que el negocio sea exitoso. El cliente tiene contacto con nuestro servicio tanto en nuestras plataformas como al utilizar los *lockers*. Creemos determinante para el negocio la impresión que perciban los usuarios al momento de interactuar con nuestros *lockers*.

Se comenzará esta sección explicando las operaciones fundamentales para lograr que dicho momento mencionado en el párrafo anterior tenga la menor cantidad de errores posibles y funcione de la manera más simple y amigable para el usuario. Luego se continuará con una explicación detallada de los procesos indispensables para cada uno de los servicios proveídos por la empresa¹⁰.

5.1 Interacción con los *e-lockers*

Como se ha mencionado en capítulos previos, se capacitará a personal de McDonald's con el funcionamiento de los *lockers* para poder asistir a los usuarios en caso de ser necesario.

Más aún, cada *locker* estará conectado a internet tanto por cable como de manera satelital de tal manera que nuestro personal de servicio técnico recibirá información al instante y serán advertidos en caso de que se produzca algún inconveniente.

La interacción de los usuarios con el *locker* será simple. La maquinaria tendrá un lector 2D que podrá escanear y procesar los códigos QR. Los usuarios serán proveídos tanto con el código QR como también con un código alfanumérico que podrán ingresar en la pantalla táctil. Esta decisión de ofrecer dos alternativas para

¹⁰ Ver Anexo 6.

poder abrir los casilleros busca evitar problemas ante falta de electricidad o caídas de la red.

En caso de querer pagar el servicio en el mismo *locker*, solamente podrá ser efectuado a través de tarjetas de crédito y débito.

El *locker* cuenta con una impresora de etiquetas que será utilizada por los clientes al requerir el servicio tanto para ejecutar una devolución de un pedido como también para el momento en que quieran enviar un paquete de un *locker* a otro.

5.2 Utilización del servicio por parte de un particular

5.2.1 Proceso de alquiler de un casillero

El proceso para poder alquilar un casillero consta de las siguientes acciones:

- 1) El cliente deberá en nuestras plataformas crear una cuenta propia ligada al DNI de este donde deberá proveer la siguiente información:
 - a) Nombre y Apellido.
 - b) Documento Nacional de Identidad,
 - c) Contacto de preferencia: puede ser e-mail o celular.
 - 2) Luego de tener una cuenta, el usuario tendrá la posibilidad de rentar un casillero tanto a través de la página web como vía la aplicación móvil.
 - 3) Los clientes particulares tendrán la opción de rentar la cantidad de tiempo necesaria en un plazo mínimo de una hora (60 minutos). Las suscripciones mensuales y anuales tendrán mejor precio promedio por tiempo.
 - 4) Pago del servicio: se puede hacer de forma *online* como en el *locker*.
 - a) En caso de pagarse de manera *online* el casillero ya quedará reservado y comenzará a correr su tiempo una vez que abra el casillero o, por defecto, a las 3 horas de haber hecho el pago.
 - b) En caso de reservarlo sin ejecutar el pago al momento, el cliente tendrá reservado el casillero por 1 hora. El no abonar dentro del tiempo requerido, cancelará la reserva.
- Un cliente que hace una reserva y es cancelada por el sistema por no efectuar el pago, perderá la posibilidad de efectuar una reserva sin pagar en el momento durante los próximos 7 días. En caso de repetir dicho hecho 4 veces, la cuenta

será momentáneamente suspendida y deberá comunicarse con nuestra atención al cliente para poder reactivarla.

- 5) Al momento del pago se le dará dos opciones al usuario:
 - Finalizar automáticamente el alquiler al cumplir el tiempo requerido.
 - El alquiler se finaliza únicamente con la solicitud ejecutada por el usuario al interactuar con el casillero o desde la cuenta asociada al alquiler. En caso de no terminarlo, el mismo será de su propiedad por tiempo indeterminado y se le cobrará cada 24 horas el precio diario y el sobrante de horas que no completen un día.
- 6) Una vez adquirido el casillero, el cliente recibirá a través de su contacto de preferencia un código QR para abrir el mismo. Asimismo, el usuario recibirá una clave manual en caso de que tenga problemas utilizando el código enviado.
- 7) Una vez que el paquete es dejado en el casillero, el cliente tendrá la libertad de pedir la modificación de sus códigos y, en dicho caso, los mismos serán enviados al instante vía mail/SMS.
- 8) Al finalizar la utilización del casillero, el cliente podrá finalizar el alquiler tanto desde la máquina utilizada como a través de los medios digitales.
 - En caso de que el usuario finalice el alquiler de un casillero rentado por 24 o más horas en menos de la mitad del tiempo adquirido, recibirá automáticamente un crédito en su cuenta del 25% del costo abonado.
 - A falta de 5 horas para la finalización del tiempo rentado, se enviará una alerta al usuario recordando la finalización del alquiler. Podrá extender el alquiler como podrá no hacer nada al respecto y al cumplir el tiempo perderá la propiedad de dicho casillero. En caso de querer extender el alquiler y no poder efectuar el pago al momento, se permitirá una extensión de 24 horas la cual podrá ser abonada luego para recibir los nuevos códigos de apertura.

5.2.2 Proceso para enviar un paquete de un *e-locker* a otro

La empresa también ofrece a sus usuarios el servicio de traslado de un paquete desde un *locker* a otro de los adueñados por la compañía.

Para la utilización de este, el cliente deberá requerir por dicha prestación de la misma manera que en el servicio previamente explicado.

Este servicio funciona de la siguiente manera:

- 1) El cliente deberá elegir en la página tanto el *locker* donde dejará el paquete (A) como también la ubicación del *locker* al que desea que el bulto sea trasladado (B). Vale destacar que solamente podrá elegir casilleros que estén disponibles al momento de efectuar el pago, ya que ambos serán reservados para proceder con la tarea. Al momento de pagar por el servicio, el usuario tendrá la opción de poder poner el contacto (mail/SMS) de quien retirará el paquete en el casillero B, de tal manera que los códigos para desbloquear el casillero serán enviados tanto al usuario como al contacto proveído.
- 2) Una vez que el cliente haya requerido la prestación, deberá llevar el paquete al casillero reservado en el *locker* A.
- 3) En el momento cuando el cliente interactúa con el *locker* para dejar el paquete, la máquina imprimirá una etiqueta que deberá ser pegada al bulto depositado. Esta etiqueta tendrá información detallada para que luego el mensajero sepa cuál será su tarea con el mismo.
 - El traslado de paquetes en este servicio será tercerizado en la empresa de envíos Moova, ya que sus mensajeros tendrán acceso a nuestra plataforma digital para efectuar los mismos.
- 4) Al momento en el que el cliente cierra la puerta en el *locker* A, se le enviará una notificación al mensajero indicado de Moova con los códigos pertinentes para poder efectuar el envío. Una vez retirado el paquete, el mensajero utilizará nuestra plataforma para escanear la etiqueta y así recibir órdenes claras del traslado a efectuar.
- 5) Cuando el mensajero retire el paquete del *locker* A y escanee la etiqueta, se le enviará automáticamente una alerta al usuario dándole a conocer el comienzo del traslado. El cliente podrá, a través de nuestra plataforma, hacer un seguimiento en vivo del trayecto recorrido por el mensajero.
- 6) Cuando el mensajero llegue al *locker* B y deposite el paquete en el casillero indicado, el *software* dará por finalizada la entrega y enviará un aviso al usuario donde se confirmará la entrega del paquete y se le adjuntará los nuevos códigos para poder abrir el casillero. Más aún, el representante de Moova

deberá confirmar en la plataforma la finalización de la entrega. Este doble sistema de confirmación busca evitar, en caso de que el *locker* sufra una desconexión de red, que el cliente no reciba confirmación del hecho y los códigos pertinentes.

5.3 Servicio proveído a clientes de Mercado Libre

La integración de nuestro servicio como alternativa de envío para clientes de Mercado Libre busca ayudar a resolver las complicaciones al momento de coordinar el encuentro entre el cliente y el mensajero tanto a la hora de concretar una entrega como también en el caso de querer efectuar una devolución de un producto. De esta manera, esta sección será abierta en dos subtítulos donde se detallarán los procesos para la ejecución de cada uno de ambos servicios.

Más aún, la utilización de nuestro servicio en el sitio web del unicornio argentino por parte de sus clientes no requiere que estos tengan que crear una cuenta en nuestras plataformas. Sin embargo, se dará la opción de poder crearla y asociarla a la cuenta de Mercado Libre de tal manera que podrán utilizar nuestra plataforma para hacer seguimiento de su servicio y recibir los códigos de apertura del casillero.

Cabe aclarar que nuestros servicios asociados a Mercado Libre serán únicamente para paquetes que entren en los casilleros.

5.3.1 Entrega de pedidos de Mercado Libre en los *e-lockers*

Nuestro servicio será ofrecido a los usuarios como alternativa de entrega a la hora de elegir la manera en la que desean recibir su compra.

En el caso de optar por nuestro servicio, se utilizará la dirección puesta por el usuario en Mercado Libre para mostrarle las opciones de los *lockers* disponibles de mayor cercanía, así facilitando la elección del mismo.

En base a las dimensiones del paquete dadas por el vendedor, se entenderá si la compra necesita de un casillero chico, mediano o grande. En el caso de no tener

disponibilidad del tamaño óptimo y tener que adjudicar uno de mayor tamaño, el precio será asociado al de tamaño ideal y no al disponible.

Al ejecutar la compra, se seleccionará un mensajero disponible del operador logístico quién será el encargado de retirar el paquete por el punto de venta y trasladarlo al casillero indicado. El mismo hará lectura de la etiqueta del producto a través de nuestra plataforma para así recibir la información y los códigos que permitirán efectuar la entrega correctamente.

Al depositar la compra en el casillero, el mensajero deberá dar por finalizada la entrega tanto desde nuestra plataforma como desde el mismo *locker*. De esta manera, la integración de nuestro servicio en el foro de Mercado Libre provocará que automáticamente se le notifique al cliente que su pedido ha sido entregado. Más aún, dicha notificación será adjuntada tanto con el código QR como con el código manual para poder abrir el casillero.

5.3.2 Devolución de pedidos de Mercado Libre

La prestación en cuestión aparecerá como una opción para los usuarios a la hora de querer devolver un producto. Al optar por nuestro servicio, al igual que se explicó anteriormente, el *software* decidirá que tamaño de casillero deberá ser adjudicado al cliente teniendo en cuenta las dimensiones del producto que el usuario quiera devolver.

Cuando el cliente haya confirmado el proceso de devolución del producto, se efectuará la reserva del casillero indicado y se le enviarán los códigos para poder depositar el paquete.

En el momento en el que el usuario ingrese o escanee el código en el *locker*, se imprimirá la etiqueta correspondiente a la devolución y deberá ser colocada en el paquete. Luego de ingresar el paquete y cerrar el casillero, será enviada una alerta al operador logístico para que designe un mensajero para que realice la operación.

Al momento de retirar el paquete, la pantalla táctil del *locker* le consultará al mensajero si necesita la impresión de una nueva etiqueta debido a no encontrarla colocada en el mismo.

El mensajero escaneará la etiqueta con el *software* de nuestra plataforma y recibirá indicaciones de que deberá hacer con el mismo para luego poder efectuar dicha devolución.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión

A lo largo de este capítulo analizaremos la viabilidad económica de nuestra empresa, para lo que proyectaremos un período de 5 años futuros y veremos si nuestro proyecto cumple con las expectativas de rentabilidad y liquidez esperadas.

Para ello estudiaremos todas las inversiones necesarias, las fuentes de financiación, así como la previsión de ingresos y gastos, para finalmente concluir con la rentabilidad en ciertos escenarios propuestos. Concluidos los análisis, se brindarán proyecciones del negocio apoyándonos en indicadores financieros los cuales dejarán un posible panorama tanto para la empresa como para las distintas partes interesadas.

Teniendo en cuenta la volatilidad de nuestra moneda a lo largo de la historia en conjunto con la inestabilidad política y económica por la que atraviesa el país, tomaremos como moneda de cálculo los dólares estadounidenses evitando así la desactualización del análisis. Dicho esto, el tipo de cambio que se tomará como referencia es al día 01/07/2020, con una cotización oficial de \$68,53 pesos por cada dólar.

6.1 Inversión Inicial

En este apartado se determinará cuál será la cantidad de inversión inicial necesaria para poner en marcha el proyecto de *Intelockers*. Para calcular dicha inversión nos basaremos en los gastos en los que incurrirá la empresa en su primer año de vida.

6.1.1 *E-Lockers*

Luego de estudiar el mercado de *lockers* inteligentes llegamos a la conclusión que nos es conveniente adquirir los mismos en China e importarlos. Como se mencionó anteriormente, nos hemos decidido por un proveedor el cual vende cada *locker* por \$3.000 dólares americanos (sujeto a cambio de proveedor). Dicho precio tiene incluidos el costo, el seguro y el flete (precio "CIF" por sus siglas en inglés).

En el primer año, planificamos adquirir un total de 100 *lockers* siendo estos financiados con la inyección de capital por parte de los inversores. Esto da una inversión de \$300.000 dólares.

6.1.2 Servicios Legales

El costo para darse de alta como una SAS (Sociedad por Acciones Simplificada) es de U\$D50. A este costo se le suma la gestión por parte de un abogado de U\$D400. Otro de los requisitos necesarios para la consolidación de una SAS es un aporte de capital conformado por dos salarios mínimos, vitales y móviles.

Por otro lado, registrar una marca en Argentina cuesta aproximadamente U\$D80 de honorarios profesionales. Estos honorarios son para un agente de marcas INPI matriculado, en conjunto con un equipo de abogados especializados en registro de marcas y patentes, además, se debe sumar el VEP que se paga a la AFIP por el registro de la misma.

6.1.3 Página Web y Aplicación

La primera inversión de este concepto será adquirir el dominio web para la empresa. El mismo tiene un costo aproximado de U\$D100 a través de Google Domains.

En segundo lugar, se invertirá en el desarrollo de la aplicación móvil para sistemas iOS y Android, en el desarrollo de la página web y en la API. UniDigital cuenta con profesionales informáticos quienes se ocuparán del mismo, por un precio aproximado de U\$D10.000.

6.1.4 Marketing

Por último, la inversión en marketing es una de las más importantes para dar a conocer nuestra empresa y poder tener más llegada a los consumidores. La estrategia de marketing, como se detalló en el Capítulo 4, consta de una estrategia de redes sociales y contenido audiovisual. Hemos consultado presupuestos aproximados con distintas agencias publicitarias y por el momento nos hemos decidido por Agencia Moscú, quien nos ha presupuestado la campaña por aproximadamente U\$D30.000. Creemos fervientemente que, con la propuesta presentada por dicha agencia, nuestra marca podrá posicionarse como una de las más fuertes del mercado.

6.1.5 Cuadro de Inversión Inicial

Inversión Inicial	USD
E-Lockers	
Cantidad de E-Lockers	100
Precio de Compra de Maquinas (unidad)	3,000
Total Compra E-Lockers	300,000
Servicios Legales	
Inscripción S.A.S.	50
Aporte Mínimo de Capital	400
Manual y Registración de Marca	100
Total Servicios Legales	550
Página Web y Aplicación	
Dominio	100
Desarrollo Página Web y Aplicación	10,000
Equipo Informático	6,000
Total Pagina Web y Aplicación	16,100
Marketing	
Campaña de Marketing	30,000
Total Marketing	30,000
Total Inversión Inicial	346,650

En conclusión, la inversión inicial necesaria para poner en marcha nuestro negocio equivale a un total de U\$D350.000.

6.2 Financiamiento

Para financiar el proyecto y la inversión inicial se buscará inversionistas privados a través de rondas de inversión por lo que no se utilizará ningún tipo de endeudamiento.

Dichos inversores serán socios de la empresa *Intelockers*, como se detalla más adelante en el Capítulo 7.

6.3 Análisis de Costos e Ingresos

Para la correcta realización de proyecciones financieras, es necesario establecer los diferentes costos e ingresos por los que transitará el negocio en los primeros cinco años. Para analizar correctamente los costos e ingresos se supondrá un porcentaje estimado de aumento en base a la inflación esperada.

Para el mejor entendimiento de nuestro análisis de costos e ingresos, se encontrará en el anexo¹¹ un cuadro con diferentes variables físicas, económicas y financieras que hemos utilizado y el detalle de cada una. De cada variable dependen distintos cálculos financieros realizados, por lo que creemos pertinente detallarlas.

6.2.1 Costos

A continuación, se muestra un cuadro con los costos esperados en dólares para los primeros cinco años de vida del negocio:

	Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos						
Fijos						
McDonald's						
Costo McDonald's						
Costo por ubicación	USD	16.90	16.49	17.07	16.66	17.24
Volumen McDonald's						
Cantidad de lockers ubicados en McDonald's	Lockers	100	100	100	100	100
Costos TOTALES McDonald's	USD	20,274	19,787	20,482	19,989	20,692
Marketing						
Campaña Marketing	USD	4,286	4,286	4,286	4,286	4,286
Costos TOTALES Marketing	USD	5,069	4,947	5,120	4,997	5,173
Call Center						
Costo por Hora	USD	0.84	0.82	0.85	0.83	0.86
Cantidad de Empleados	Empleados	1	1	2	2	3
Costo por Hora por 3 empleados	USD	0.84	0.82	1.71	1.67	2.59
Cantidad de Horas	Horas	8,640	8,640	8,640	8,640	8,640
Costos TOTALES Call Center	USD	7,299	7,123	14,747	14,392	22,347
Servicio Técnico						
Costo por Servicio Técnico por Locker	USD	40.55	39.57	40.96	39.98	41.38
Costos TOTALES Servicio Técnico	USD	4,055	3,957	4,096	3,998	4,138
Oficina						
Costo Alquiler Oficina	USD	1,419	1,385	1,434	1,399	1,448
Costos TOTALES Oficina	USD	1,419	1,385	1,434	1,399	1,448
Sueldos						
Costo Sueldos Gerenciales	USD	-	-	6,045	5,900	6,107
Costo Sueldos Administrativos y Financieros	USD	-	-	6,045	5,900	12,215
Costo Sueldos Operacionales	USD	-	-	5,038	4,917	5,089
Costo Sueldos Recursos Humanos	USD	-	-	5,038	4,917	5,089
Costos TOTALES Sueldos	USD	-	-	22,167	21,634	28,501

¹¹ Ver Anexo 7.

	Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos McDonald's	USD	20,274	19,787	20,482	19,989	20,692
Costos Marketing	USD	5,069	4,947	5,120	4,997	5,173
Costos Call Center	USD	7,299	7,123	14,747	14,392	22,347
Costos Servicio Técnico	USD	4,055	3,957	4,096	3,998	4,138
Costos Oficina	USD	1,419	1,385	1,434	1,399	1,448
Costos Sueldos	USD	-	-	22,167	21,634	28,501
COSTOS TOTALES	USD	38,116	37,199	68,046	66,410	82,299
% crecimiento		-	-2.40%	82.92%	-2.40%	23.93%

En primer lugar, cabe destacar que para el armado del cuadro se tomó en consideración una inflación mensual del peso argentino del 3% y una devaluación frente al dólar que se estima que será del 6% en el segundo y cuarto año.

Analizando los costos, en primer lugar, encontramos el costo fijo por alquiler del espacio dentro de los restaurantes de cada McDonald's en los que se encontrarán los *Intelockers*. A partir de una investigación llevada a cabo por nuestro equipo, se entendió que un precio de \$1.000 pesos argentinos (USD16,90) por cada *locker*, por mes, sería una oferta con la cual Arcos Dorados estaría dispuesto a negociar. Estos montos resultan en un total de USD20.274 anuales para poder ubicar los 100 *Intelockers* dentro de las instalaciones de McDonald's. Por el lado del Marketing, será un servicio tercerizado a través de la *Agencia Moscú* la cual nos entregó un presupuesto de USD360 mensuales, es decir, USD5.069 anuales. Esto se diferencia del monto de la inversión que incluirá la campaña de lanzamiento, mientras que estos costos fijos serán para mantener una publicidad constante y eficaz a lo largo de todos los años operativos. Otro servicio tercerizado será el del *Call Center*, para el cual nos hemos contactado con diferentes empresas prestadoras de dicho servicio y nos han cotizado un valor aproximado de USD0,84 por hora. Entendiendo que nuestro servicio será durante las 24 horas del día, así también debe ser nuestra atención al cliente, es por esto por lo que se han presupuestado 8.640 horas totales para cada año. El total del costo anual para este servicio es de USD7.300. Nuestro equipo se encargará del servicio técnico de cada *locker*, desde el correcto funcionamiento de cada casillero hasta el mantenimiento de la página web y la aplicación móvil. Tomando como referencia proyectos pasados hechos por el equipo de UniDigital se estimó un costo anual de USD4.055 total, representando un costo de USD41 por cada *locker*.

En cuanto a la oficina que utilizaremos para llevar a cabo las distintas operaciones y aspectos del negocio, la misma es propiedad de UniDigital, quienes nos cobrarán una

módica suma de U\$D100 por mes para gastos de limpieza. Es posible que a medida que la empresa crezca sea necesario mudar las oficinas.

Por último, creemos que durante los dos primeros años de vida de la empresa no será necesario la contratación de empleados ya que ambos desarrolladores del plan de negocio cuentan con estudios y experiencia laboral suficiente para desarrollar dichas labores. Luego del segundo año, esperamos que el negocio haya crecido lo suficiente como para que sea necesario incluir empleados en las áreas de gerencia, administración y finanzas, operaciones y recursos humanos.

En conclusión, como se puede ver al final del cuadro presentado, los gastos totales en los que deberá incurrir la empresa son de U\$D38.116 generados por el alquiler del espacio donde se ubicarán los *Intelockers*, la campaña de marketing, los servicios de atención al cliente y servicio técnico y el alquiler de la oficina.

6.2.2 Ingresos

En cuanto a los ingresos esperados, a continuación, se presenta el cuadro expresado en dólares americanos para los primeros cinco años. Para estimar los ingresos se supusieron tres escenarios posibles: Pesimista, Neutral y Optimista. El cuadro representado a continuación muestra el cuadro Neutral, los dos restantes se pueden encontrar en los anexos¹².

¹² Ver Anexo 8 y 9.

	Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
e-Commerce						
Compra en e-Commerce (CE)						
Precio Envios						
Costo de Envio AMBA/La Plata Andreani	USD	8.45	8.24	8.53	8.33	8.62
Comision por envio	%	5%	6%	6%	7%	7%
Ingreso por envio	USD	0.42	0.49	0.51	0.58	0.60
% crecimiento	%	-	17.11%	3.51%	13.86%	3.51%
Volumen Envios						
Crecimiento de utilizacion de Casilleros x Mes	%	4.00%	3.00%	2.00%	1.50%	1.20%
% Casilleros utilizados	%	32%	48%	64%	78%	73%
Cantidad de Envios x mes		22,500	33,697	44,963	55,175	64,681
Casilleros utilizados x día	Casilleros	778	1,157	1,529	1,867	2,182
Casilleros utilizados x año	Casilleros	280,081	416,497	550,347	672,035	785,484
% crecimiento	%	-	48.71%	32.14%	22.11%	16.88%
Ingresos por envios	USD	118,301	206,029	281,803	391,813	474,042
% crecimiento	%	-	74.16%	36.78%	39.04%	20.99%
Precio Penalizaciones						
Precio por hora	USD	0.17	0.16	0.17	0.17	0.17
Volumen Penalizaciones						
% de pedidos excedidos	%	15%	15%	15%	15%	15%
Promedio de horas de exceso	Horas	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Horas totales en exceso	Horas	84,024.41	124,949.10	165,104.03	201,610.42	235,645.25
% crecimiento	%	-	48.71%	32.14%	22.11%	16.88%
Ingresos por penalizaciones	USD	14,196	20,603	28,180	33,584	\$40,632
% crecimiento	%	-	45.13%	36.78%	19.18%	20.99%
Ingresos TOTALES CE	USD	132,497	226,632	309,984	425,397	514,674
% crecimiento	%	-	71.05%	36.78%	37.23%	20.99%
Devolución a e-Commerce (DE)						
Precio Devoluciones						
Precio de una Devolucion	USD	0.51	0.49	0.51	0.50	0.52
Volumen Devoluciones						
% de envios que se devuelven	%	10%	10%	10%	10%	10%
Cantidad Devoluciones por Mes	Envios	28,008	41,650	55,035	67,203	78,548
% crecimiento	%	-	48.71%	32.14%	22.11%	16.88%
Ingresos TOTALES DE	USD	14,196	20,603	28,180	33,584	40,632
% crecimiento	%	-	45.13%	36.78%	19.18%	20.99%

San Andrés

	Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entre Privados						
Alquiler Particular (AP)						
Precio AP						
Precio por hora	USD	0.17	0.16	0.17	0.17	0.17
Volumen AP						
Cantidad de casilleros alquilados x mes	Casilleros	22,539	33,755	45,040	55,270	64,792
Cantidad de horas promedio	Horas	6	6	6	6	6
Cantida de horas alquiladas	Horas	135,232	202,531	270,242	331,621	388,753
% crecimiento	%	-	49.77%	33.43%	22.71%	17.23%
Ingresos TOTALES AP	USD	22,848	33,395	46,125	55,241	67,032
% crecimiento	%	-	46.16%	38.12%	19.76%	21.35%
Envío Particular (EP)						
Precio EP						
Precio fijo por envío	USD	0.51	0.49	0.51	0.50	0.52
Volumen EP						
Cantidad de envíos	Envíos	9,015	13,502	18,016	22,108	25,917
Ingresos por envíos	USD	4,570	6,679	9,225	11,048	13,406
% crecimiento	%	-	46.16%	38.12%	19.76%	21.35%
Precio Penalizaciones						
Precio por hora	USD	0.17	0.16	0.17	0.17	0.17
Volumen Penalizaciones						
% de pedidos excedidos	%	15%	15%	15%	15%	15%
Promedio de horas de exceso	Horas	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Horas totales en exceso	Horas	2,704.64	4,050.62	5,404.84	6,632.42	7,775.05
% crecimiento	%	-	49.77%	33.43%	22.71%	17.23%
Ingresos por penalizaciones	USD	457	668	923	1,105	1,341
% crecimiento	%	-	46.16%	38.12%	19.76%	21.35%
Ingresos TOTALES EP	USD	5,027	7,347	10,148	12,153	14,747
% crecimiento	%	-	46.16%	38.12%	19.76%	21.35%
	Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos CE	USD	132,497.43	226,632.36	309,983.51	425,396.99	514,674.04
Ingresos DE	USD	14,196.15	20,602.94	28,180.32	33,583.97	40,632.16
Ingresos AP	USD	22,847.86	33,395.43	46,125.47	55,240.94	67,032.35
Ingresos EP	USD	5,026.53	7,346.99	10,147.60	12,153.01	14,747.12
INGRESOS TOTALES	USD	174,567.97	287,977.73	394,436.90	526,374.91	637,085.67
% crecimiento	%	-	64.97%	36.97%	33.45%	21.03%

Como se ha comentado anteriormente, nuestro negocio se basa en dos verticales distintas con dos modelos de negocios dentro de cada una.

En primer lugar, se encuentran los ingresos derivados del *e-commerce*: Compra en *e-commerce* (CE) y Devolución a un *e-commerce* (DE). Para el análisis del primero hemos estudiado el costo promedio de un envío hecho por Andreani dentro del Área Metropolitana de Buenos Aires y La Plata. Dicho envío tiene un costo promedio de USD8,45. Durante el primer año, esperamos obtener un descuento del 15% en nuestros envíos por las razones estipuladas anteriormente y promocionar nuestro servicio en la página de Mercado Libre un 10% más barata que la entrega a domicilio hecha por Andreani. Esto resulta en una comisión por envío del 5% del costo abonado por el consumidor. Dicho porcentaje totaliza USD0,42 por cada paquete enviado a

nuestros *lockers*. A su vez, esperamos captar un 0,50% del total de envíos mensuales de Mercado Libre (11.6 millones) y tener un crecimiento mantenido durante el primer año del 4% por mes para cada casillero utilizado por día en cada *locker*, promediando un 32% de utilización a lo largo del primer año. Dichos cálculos resultan en un total aproximado de 280.000 casilleros rentados en el primer año, obteniendo un ingreso de U\$D118.000. Siguiendo con esta misma pata de negocio, se le cobrará una penalización por hora a cada usuario que se exceda del límite de tiempo para cada alquiler de U\$D0,17. Estimamos que un total del 15% de los pedidos se excederán en un promedio de 2 horas, resultando en un total de ingresos por penalizaciones a quienes compren a través de un *e-commerce* de U\$D14.000. Al final del primer año estimamos un total de ingresos por CE de U\$D132.000.

Con respecto a las devoluciones a los *e-commerce* se les cobrará a dichos comercios un módico valor fijo de U\$D0,51 por cada devolución. Estimamos que un total del 10% de todos los envíos hechos por el modelo de negocio anterior serán devueltos, resultando en un total de 28.000 devoluciones. Estas ingresarán un total de U\$D14.000 al negocio.

Por el lado de la vertical del negocio referente a la utilización de los *lockers* entre privados, se encuentran los siguientes modelos de negocios: Alquiler Particular (AP) y Envío Particular (EP). Para el primero hemos calculado un precio por hora de alquiler igual al que una persona debe incurrir si quiere estacionar una bicicleta en la ciudad (U\$D0,17). Para la realización de este estudio se ha calculado un total de 1.500 alquileres por mes, con un crecimiento promedio mensual del 4% para el primer año. Dichos alquileres se estiman que promediarán un total de 6 horas por alquiler. El total de ingresos por Alquileres Particulares será aproximadamente de U\$D22.800.

Para los Envíos entre Particulares se cobrará un precio fijo de U\$D0.51 por envío (más el costo de Moova por transportar el paquete), otorgándoles el alquiler de un casillero por 24 horas. De excederse en el tiempo de uso del casillero, se le cobrará una penalización al igual que en los otros modelos de negocios de U\$D0,17 por hora. Estimamos para el primer año tener un total aproximado de 9.000 envíos particulares, totalizando ingresos por U\$D4.500. Para este tipo de envíos también se calculó un 15% de pedidos excedidos de tiempo con un promedio de 2 horas por pedido. Esto generaría un total aproximado de U\$D450 para el primer año.

Para concluir, se puede observar el resumen de ingresos en el final del cuadro presentado anteriormente, donde se pueden observar unos ingresos totales para el primer año por U\$D147.600.

En el gráfico inferior se pueden ver tanto los costos como los ingresos resumidos y el porcentaje de los ingresos de cada negocio.

Cash Flow

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos B2C	\$ 132,497	\$ 226,632	\$ 309,984	\$ 425,397	\$ 514,674	76%	79%	79%	81%	81%
Ingresos C2B	\$ 14,196	\$ 20,603	\$ 28,180	\$ 33,584	\$ 40,632	8%	7%	7%	6%	6%
Ingresos AP	\$ 22,848	\$ 33,395	\$ 46,125	\$ 55,241	\$ 67,032	13%	12%	12%	10%	11%
Ingresos EP	\$ 5,027	\$ 7,347	\$ 10,148	\$ 12,153	\$ 14,747	3%	3%	3%	2%	2%
Costos										
Costos McDonald's	\$ (20,274)	\$ (19,787)	\$ (20,482)	\$ (19,989)	\$ (20,692)					
Costos Marketing	\$ (5,069)	\$ (4,947)	\$ (5,120)	\$ (4,997)	\$ (5,173)					
Costos Call Center	\$ (7,299)	\$ (7,123)	\$ (14,747)	\$ (14,392)	\$ (22,347)					
Costos Servicio Técnico	\$ (4,055)	\$ (3,957)	\$ (4,096)	\$ (3,998)	\$ (4,138)					
Costos Oficina	\$ (1,419)	\$ (1,385)	\$ (1,434)	\$ (1,399)	\$ (1,448)					
Costos Sueldo	\$ -	\$ -	\$ (22,167)	\$ (21,634)	\$ (28,501)					
Resultado Bruto	\$ 136,452	\$ 250,778	\$ 326,391	\$ 459,965	\$ 554,787					

6.4 Estado de Resultados

En esta sección se presentará una proyección de flujos y el valor presente de los mismos. Para esto es necesario calcular una tasa de costo de oportunidad, la cual será calculada con el modelo CAPM. Para el cálculo de dicho modelo se toma en consideración la Beta de la industria del negocio (*Online Retail*)¹³.

Según nuestros cálculos el costo de oportunidad del negocio es de 26,80%. En el siguiente cuadro se pueden apreciar los valores que se tomaron para realizar la estimación:

Risk Free (US Treasury)	0.65%
Beta (Online Retail)	1.23
Risk Premium	5.00%
Riesgo País	20%
Costo de Oportunidad	26.80%

¹³ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

En cada escenario se suponen distintos valores para ciertas variables que causaran diferentes resultados para el negocio. Las variables que se toman en cuenta para la creación de dichos escenarios son, en primer lugar, el porcentaje de utilización inicial de los casilleros de los *lockers* para el primer mes. Para el escenario pesimista se calculó un 0,25% del total de los envíos que surgen desde Mercado Libre hacia el Área Metropolitana de Buenos Aires, para el escenario neutral se estimó un 0,50% y para el optimista un 1%. Luego, se podrá observar una diferencia en el crecimiento porcentual mensual de la utilización de dichos casilleros. Por último, tanto en el escenario neutral como en el optimista se prevé diferentes inversiones a lo largo del tiempo tanto en nuevos *lockers* como en módulos extra para cada uno aumentando la capacidad de 6 casilleros por máquina.

6.3.1 Escenario Neutral

Escenario: **Neutral**

Supuestos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Lockers	100	100	100	100	100
Casilleros por Locker	24	24	24	24	30
Inversión por Aumento Cantidad de Lockers	-	-	-	-	-
Inversión por Aumento de Módulo (6 casilleros)	-	-	-	-	75,000
Inversión Necesaria Para Aumentar Capacidad	-	-	-	-	75,000
Utilización Inicial de Casilleros	24.96%				
Crecimiento de Utilización de Casilleros por Mes	4.00%	3.00%	2.00%	1.50%	1.20%

Estado de Resultados

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	-	174,568	287,978	394,437	526,375	637,086
% crecimiento			64.97%	36.97%	33.45%	21.03%
Costos	-	(38,116)	(37,199)	(68,046)	(66,410)	(82,299)
% sobre Ventas		21.83%	12.92%	17.25%	12.62%	12.92%
EBIT	-	136,452	250,778	326,391	459,965	554,787
% sobre Ventas		78.17%	87.08%	82.75%	87.38%	87.08%
Ingresos Brutos	-	(4,094)	(7,523)	(9,792)	(13,799)	(16,644)
Impuesto a las Ganancias	-	(34,113)	(62,695)	(81,598)	(114,991)	(138,697)
Resultado después de Impuestos	-	98,246	180,560	235,001	331,175	399,447
% sobre Ventas		56.28%	62.70%	59.58%	62.92%	62.70%
Inversión	(346,650)	-	-	-	-	(75,000.00)
Flujo de Fondos	(346,650)	98,246	180,560	235,001	331,175	324,447
Flujos de Fondos Descontados	(346,650)	77,481	112,301	115,269	128,109	98,980
Flujos de Fondos Acumulados	(346,650)	(248,404)	(67,844)	167,158	498,332	822,779
Flujos de Fondos Desc. Acum.	(346,650)	(269,169)	(156,868)	(41,599)	86,510	185,490

VAN	185,490
TIR	46.39%
IRR	53.51%

El Estado de Resultados que se presenta en el cuadro superior presume el escenario realista explicado previamente.

En el escenario realista se toma una inversión inicial de U\$D347.000 representando la compra de *lockers* y los gastos mencionados en el primer segmento de este capítulo. Para el mismo se considera una tasa de ocupación promedio inicial del 25% e incrementando en un 4% mensual durante el primer año, 3% para el segundo, 2% para el tercero, 1,5% para el cuarto y 1,20% para el quinto año. También se considera una inversión al inicio del quinto año que representa la suma de un módulo de 6 casilleros para cada *locker*. El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto es positivo y la Tasa Interna de Retorno (TIR) es mayor a la tasa de descuento, por lo que en principio es un proyecto viable desde un punto de vista económico. Si bien el negocio requiere de una elevada inversión inicial, el mismo tiene como resultante un VAN de U\$D185.490, una TIR del 46,89% y un Índice de Retorno del 53,51%. La inversión será recuperada en el cuarto año. Es por estos índices que creemos que la inversión tiene un gran atractivo por lo que será posible conseguir los inversores necesarios para la puesta en marcha del negocio. Además, entendemos que el mismo tiene un alto potencial de escala y de expansión no solo en el país sino en toda la región.

6.3.2 Escenario Pesimista

Escenario: Pesimista					
Supuestos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Lockers	100	100	100	100	100
Casilleros por Locker	24	24	24	24	24
Inversión por Aumento Cantidad de Lockers	-	-	-	-	-
Inversión por Aumento de Módulo (6 casilleros)	-	-	-	-	-
Inversión Necesaria Para Aumentar Capacidad	-	-	-	-	-
Utilización Inicial de Casilleros	12.48%				
Crecimiento de Utilización de Casilleros por Mes	3.00%	2.00%	1.50%	1.00%	0.50%

Estado de Resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	-	94,973	137,300	173,761	215,805	242,686
% crecimiento			44.57%	26.56%	24.20%	12.46%
Costos	-	(38,116)	(37,199)	(68,046)	(66,410)	(82,299)
% sobre Ventas		40.13%	27.09%	39.16%	30.77%	33.91%
EBIT	-	56,858	100,101	105,715	149,395	160,388
% sobre Ventas		59.87%	72.91%	60.84%	69.23%	66.09%
Ingresos Brutos	-	(1,706)	(3,003)	(3,171)	(4,482)	(4,812)
Impuesto a las Ganancias	-	(14,214)	(25,025)	(26,429)	(37,349)	(40,097)
Resultado después de Impuestos	-	40,937	72,073	76,115	107,564	115,479
% sobre Ventas		43.10%	52.49%	43.80%	49.84%	47.58%
Inversión	(346,650)	-	-	-	-	-
Flujo de Fondos	(346,650)	40,937	72,073	76,115	107,564	115,479
Flujos de Fondos Descontados	(346,650)	32,285	44,826	37,335	41,609	35,230
Flujos de Fondos Acumulados	(346,650)	(305,713)	(233,640)	(157,525)	(49,961)	65,518
Flujos de Fondos Desc. Acum.	(346,650)	(314,365)	(269,539)	(232,204)	(190,595)	(155,365)

VAN	(155,365)
TIR	5.22%
IRR	-44.82%

En el escenario pesimista que se muestra aquí se toma el crecimiento mensual de utilización de los casilleros que se puede ver en el cuadro. En el mismo se puede ver que el negocio no resulta rentable al no recuperar la inversión inicial en ningún período dado que todos los flujos de fondos descontados y acumulados son negativos. Lógicamente, el VAN del proyecto es negativo.

Dentro de este escenario, se debe incluir los costos que deberemos afrontar para cerrar el negocio. La principal tarea para cerrar el negocio será la venta de los *lockers* adquiridos en el Año 0, se necesitará calcular el precio de venta de estos y se buscará encontrar posibles compradores para los mismos. Dentro de estos posibles compradores se encontrarán las empresas que hoy en día ya se encuentran funcionando y que quieran expandir sus ubicaciones.

6.3.3 Escenario Optimista

Escenario: Optimista					
Supuestos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Lockers	100	100	200	200	200
Casilleros por Locker	24	30	30	30	36
Inversión por Aumento Cantidad de Lockers	-	-	300,000	-	-
Inversión por Aumento de Módulo (6 casilleros)	-	75,000	75,000	-	150,000
Inversión Necesaria Para Aumentar Capacidad	-	75,000	375,000	-	150,000
Utilización Inicial de Casilleros	49.91%				
Crecimiento de Utilización de Casilleros por Mes	5.00%	4.00%	3.00%	2.00%	1.50%

Estado de Resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	-	343,171	641,372	985,450	1,434,854	1,814,266
% crecimiento			86.90%	53.65%	45.60%	26.44%
Costos	-	(38,116)	(37,199)	(92,624)	(90,397)	(107,129)
% sobre Ventas		11.11%	5.80%	9.40%	6.30%	5.90%
EBIT	-	305,055	604,172	892,825	1,344,457	1,707,137
% sobre Ventas		88.89%	94.20%	90.60%	93.70%	94.10%
Ingresos Brutos	-	(9,152)	(18,125)	(26,785)	(40,334)	(51,214)
Impuesto a las Ganancias	-	(76,264)	(151,043)	(223,206)	(336,114)	(426,784)
Resultado después de Impuestos	-	219,640	435,004	642,834	968,009	1,229,139
% sobre Ventas		64.00%	67.82%	65.23%	67.46%	67.75%
Inversión	(346,650)	-	(75,000.00)	(375,000.00)	-	(150,000.00)
Flujo de Fondos	(346,650)	219,640	360,004	267,834	968,009	1,079,139
Flujos de Fondos Descontados	(346,650)	173,218	223,908	131,374	374,457	329,216
Flujos de Fondos Acumulados	(346,650)	(127,010)	232,994	500,828	1,468,837	2,547,976
Flujos de Fondos Desc. Acum.	(346,650)	(173,432)	50,475	181,849	556,306	885,522

VAN	885,522
TIR	95.45%
IRR	255.45%

En el escenario optimista se toma en consideración el aumento de la demanda de casilleros mensual representada en el cuadro superior. Estas proyecciones arrojan un VAN de U\$D885.522, una TIR del 95,45% y un recupero de la inversión inicial en el segundo año. Llegada esta situación, creemos que el negocio sería muy atractivo para los inversores. Si bien hay posibilidades de que este escenario suceda, debería haber una adaptación por parte de los usuarios muy grande.

6.5 Análisis de Sensibilidad

Para poder entender mejor cómo ciertas variables importantes para nosotros podrían afectar el rendimiento del proyecto, se llevó a cabo un análisis de sensibilidad con 3 variables distintas: porcentaje inicial de envíos de Mercado Libre destinados a

Intelockers y comisión por envío; y costo de ubicación de cada *locker* en los McDonald's. Se analizó el efecto que tendrían los posibles cambios de estas variables en el Valor Actual Neto del proyecto.

\$185	0.10%	0.20%	0.30%	0.40%	0.50%	0.60%	0.70%	0.80%	0.90%	1.00%	1.10%	1.20%	1.30%
1%	-\$326	-\$274	-\$222	-\$170	-\$118	-\$66	-\$14	\$38	\$90	\$142	\$194	\$246	\$298
2.00%	-\$311	-\$243	-\$176	-\$109	-\$42	\$25	\$92	\$159	\$226	\$294	\$361	\$428	\$495
3.00%	-\$295	-\$213	-\$131	-\$49	\$34	\$116	\$198	\$281	\$363	\$445	\$528	\$610	\$692
4.00%	-\$280	-\$183	-\$85	\$12	\$110	\$207	\$305	\$402	\$500	\$597	\$694	\$792	\$889
5.00%	-\$265	-\$152	-\$40	\$73	\$185	\$298	\$411	\$523	\$636	\$749	\$861	\$974	\$1,087
6.00%	-\$250	-\$122	\$6	\$134	\$261	\$389	\$517	\$645	\$773	\$900	\$1,028	\$1,156	\$1,284
7.00%	-\$235	-\$92	\$51	\$194	\$337	\$480	\$623	\$766	\$909	\$1,052	\$1,195	\$1,338	\$1,481
8.00%	-\$220	-\$61	\$97	\$255	\$413	\$571	\$729	\$888	\$1,046	\$1,204	\$1,362	\$1,520	\$1,678
9.00%	-\$204	-\$31	\$142	\$316	\$489	\$662	\$836	\$1,009	\$1,182	\$1,356	\$1,529	\$1,702	\$1,876
10.00%	-\$189	-\$1	\$188	\$376	\$565	\$753	\$942	\$1,130	\$1,319	\$1,507	\$1,696	\$1,884	\$2,073
11.00%	-\$174	\$30	\$233	\$437	\$641	\$844	\$1,048	\$1,252	\$1,455	\$1,659	\$1,863	\$2,066	\$2,270
12.00%	-\$159	\$60	\$279	\$498	\$717	\$935	\$1,154	\$1,373	\$1,592	\$1,811	\$2,030	\$2,249	\$2,467
13.00%	-\$144	\$90	\$324	\$558	\$792	\$1,026	\$1,260	\$1,494	\$1,729	\$1,963	\$2,197	\$2,431	\$2,665
14.00%	-\$129	\$121	\$370	\$619	\$868	\$1,117	\$1,367	\$1,616	\$1,865	\$2,114	\$2,363	\$2,613	\$2,862
15.00%	-\$113	\$151	\$415	\$680	\$944	\$1,209	\$1,473	\$1,737	\$2,002	\$2,266	\$2,530	\$2,795	\$3,059

\$185	5,000.00	2,000.00	1,800.00	1,600.00	1,400.00	1,100.00	1,000.00	900.00	800.00	700.00	600.00	500.00	400.00
\$185	\$35	\$148	\$155	\$163	\$170	\$182	\$185	\$189	\$193	\$197	\$201	\$204	\$208

Como se puede apreciar en el primer cuadro, vemos que el valor del proyecto es más sensible al incremento del porcentaje inicial de envíos de Mercado Libre dirigidos a nuestros *lockers* que a la comisión por envío. Es por esto por lo que puede ser beneficioso sacrificar en términos monetarios un poco de comisión para intentar ganar porcentaje de envíos.

En el segundo cuadro, podemos ver que tenemos un amplio margen para negociar con McDonald's el costo de ubicar cada *locker* en sus locales y aún así mantener un VAN alto.

Capítulo 7: Equipo

En este capítulo se detalla la conformación y los roles de cada miembro del equipo que serán necesarios para la realización del negocio.

Intelockers estará conformada por 3 patas que se consideran indispensables para ejecutar el proyecto en cuestión.

En primer lugar, se encuentran los socios desarrolladores del Plan del negocio: Juan Antonio Blaquier y Felipe Cordero. Durante los primeros años de vida del negocio, ambos socios serán los encargados de la dirección general de la empresa, así como también se encargarán de la administración y el liderazgo de la empresa, el área de recursos humanos y de las finanzas. A su vez, serán quienes se encarguen de generar los acuerdos con Mercado Libre, McDonald's, Andreani y Moova, como también quienes se reunirán con posibles inversores para sumarlos al proyecto.

En segundo lugar, se encuentra UniDigital, quien será responsable del desarrollo del *software* para los *lockers*, la página web y la aplicación móvil. Ellos además serán los encargados del mantenimiento y el soporte técnico necesario para los *lockers*.

Finalmente, los inversores, encargados del financiamiento de dicho negocio serán parte de la sociedad *Intelockers* la cual será repartida de la siguiente manera:

Participación en Sociedad	
Juan y Felipe	10%
Unidigital	20%
Inversores	70%
100%	

Capítulo 8: Aspectos Legales, Impositivos y Propietarios

Por un lado, debido a los amplios beneficios burocráticos e impositivos, se ha optado por inscribir a *Intelockers* como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Este nuevo tipo societario permite reducir los procedimientos y los costos de constitución, ya que se puede realizar la inscripción en sólo 24 horas, tiene costos menores a las Sociedades Anónimas y a las Sociedades de Responsabilidad Limitada, y ofrece ciertos beneficios fiscales. Uno de ellos, el cual nos repercute en mayor medida, es la reducción de la alícuota del Impuesto a las Ganancias, siendo esta del 25% (vs. 35). Se destaca entre las principales características de una SAS:

- La constitución por una o más personas por instrumento público o privado o por medios digitales con firma digital;
- Contar con un capital mínimo equivalente a dos veces el salario mínimo, vital y móvil, dividido en acciones;
- La opción de mantener por el plazo de 24 meses, desde la fecha de aceptación, los aportes irrevocables a cuenta de futura emisión de acciones;
- La celebración de reuniones del órgano de administración y del órgano de gobierno a distancia, mediante medios que permitan a sus socios y participantes comunicarse en forma simultánea;
- Registros societarios y contables digitales;
- Otorgamiento de poderes, estatutos y modificaciones en protocolo notarial electrónico, con firma digital del autorizante;
- Apertura de cuenta corriente y obtención de Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT) en plazos cortos, sin necesidad de prueba de domicilio.

En adición, es un hecho que el senado aprobó una ley el 11 de junio de 2020 para suspender por 180 días la constitución de Sociedades por Acciones Simplificadas y el proyecto está siendo evaluado por los diputados donde se determinará si se aprueba dicha ley. Esto provocaría un perjuicio para nuestro proyecto, aunque, pensando a futuro, entendemos que se trata de una ley situacional que se terminará aboliendo.

Por otro lado, se deberá escribir, con ayuda legal, los términos y condiciones de uso de nuestro servicio, donde entre otras cosas se liberará de responsabilidad a la empresa ante cualquier daño, hurto o extravío de los productos ingresados en los casilleros.

Por último, deberemos seguir ciertos pasos para la importación de los *lockers*. En primer lugar, se contactará un despachante de aduana. El mismo será quien nos asesorará con respecto a los derechos de importación que nos corresponde por el tipo de mercadería que importaremos, además de confeccionar la documentación aduanera correspondiente. Luego necesitaremos inscribirnos en la Aduana para poder realizar la operación de comercio exterior. Este trámite no tiene costo y demora unos 15 días. Una vez inscriptos, se efectivizará el pago al proveedor a través de una carta de crédito, medio el cual asegura el cumplimiento de las condiciones pactadas entre las partes. Una vez realizado el paso anterior, se despachará la mercadería, la cual tiene una demora aproximada de un mes. Cuando la mercadería llega al puerto destino se debe depositar al Estado Nacional un monto informado por el despachante de aduana en concepto de pagos de los derechos de importación. Seguidamente, se contratará un flete para retirar la mercadería del puerto.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos

Este capítulo buscará detallar con mayor precisión los pasos y procedimientos necesarios para la puesta en marcha del negocio. Las tres etapas principales del plan de implementación son: Constitución y Desarrollo, Operaciones y Puesta en Marcha, las cuales estimamos que estarán finalizadas en un plazo de 12 meses.

9.1 Plan de Implementación

Etapas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Constitución y Desarrollo												
Armado de la Sociedad												
Generación de Acuerdos												
Operaciones												
Compra e-Lockers												
Desarrollo Web + App												
Reclutamiento de Empleados												
Campaña de Marketing												
Capacitación Empleados												
Puesta en Marcha												
Instalación e-Lockers												
Testeos												
Seguimiento de feedback												
Mejoras de Procesos												

La primera etapa de implementación del proyecto será, por un lado, constituir la Sociedad por Acciones Simplificada llamada *Intelockers* entre: Juan y Felipe, UniDigital y los inversores. Por otro lado, se generará el acuerdo con McDonald's, Andreani y Mercado Libre. Ya que son tres empresas distintas, este proceso llevará un tiempo estimado de tres meses. Los debidos procesos para la constitución para la sociedad y para la generación de los acuerdos fueron explicados previamente en detalle. Calculamos que para el armado de la Sociedad se necesitarán aproximadamente tres meses (de julio a septiembre), en los cuales se consultarán distintos profesionales legales y se presentará el negocio a distintos inversores en busca de su soporte financiero. Una vez que el proceso esté en marcha se iniciará con la gestión del acuerdo.

La segunda etapa iniciará con el desarrollo de la página web y la aplicación móvil por parte del equipo de UniDigital. Parte de dicho equipo irá previamente a China, como

hemos mencionado previamente, a reunirse con el proveedor de los *lockers* para corroborar la calidad de estos. Según nos adelantó el equipo de UniDigital, el desarrollo de la página y la aplicación demorara unos cuatro meses desde su comienzo. Durante diciembre y enero se harán entrevistas para los distintos puestos laborales que se necesitarán para llevar a cabo del negocio. Es esencial poder tomarnos con tranquilidad dicho proceso para adquirir el mejor capital humano posible. En noviembre se comenzará a especificar los detalles con la agencia de publicidad con respecto a la campaña publicitaria del lanzamiento del servicio para la cual nos han comunicado que se recomienda comenzar por lo menos cuatro meses antes del lanzamiento oficial. Como último proceso de esta etapa se capacitará a los empleados del *call-center* y a los empleados de cada McDonald's para que cuenten con las herramientas necesarias para responder ante cualquier escenario posible en el que se puedan encontrar.

En marzo comenzará la tercer y última etapa con la instalación de los *lockers* en las distintas ubicaciones, para luego seguir con las pruebas de estos y finalmente poner en marcha el negocio. En esta etapa se lanzará la página web junto con la aplicación móvil y la alternativa de envío a un *Intelocker* en el proceso de compra de Mercado Libre. Por último, se analizarán los primeros *feedbacks* de los usuarios, probablemente teniendo que mejorar procesos. Estos dos últimos ítems continuarán a lo largo de la vida del negocio.

9.2 Riesgos

Es verdaderamente importante en el desarrollo de un negocio tener en consideración el surgimiento de posibles riesgos. Para esto es clave intentar predecirlos, en conjunto con sus consecuencias para tener planes de acción ante la eventualidad y así poder minimizarlos.

Un posible riesgo a tener en cuenta es la inestabilidad económica y política en la que se encuentra la Argentina desde hace ya varios años. Como se ha hecho hincapié previamente, la inflación, la devaluación del peso, entre otras cosas, son factores que tienen una volatilidad muy alta por lo que es imposible predecir con certeza su futuro.

Esto podría afectar tanto los análisis financieros como la viabilidad del negocio en sí.
Es por esto que se han analizado distintos escenarios en el [Capítulo 6](#).



Universidad de
San Andrés

Capítulo 10: Conclusión

Los mercados y la sociedad misma están evolucionando a velocidades nunca antes vistas. Las nuevas tendencias hacia el comercio electrónico dejan al descubierto la existencia de ciertos problemas y necesidades por parte de los consumidores, generando así espacio para nuevos modelos de negocio.

Intelockers será la solución más innovadora y disruptiva para el desafío creciente de lo que se denomina “logística de última milla”. La logística de la última milla es aquella encargada del último tramo de una entrega, donde se genera la transacción con el destinatario final. *Intelockers* viene a evitar la necesidad de estar presente en cada intercambio que se efectúa, permitiendo que se realicen transacciones asincrónicas, así evitando que el mensajero y el cliente deban encontrarse.

Tras el análisis estratégico, en el cual se estudió en profundidad todos los factores del entorno, concluimos que es un buen momento para la creación de la empresa. A nivel social, el uso de las tecnologías y redes sociales marcan niveles de penetración sin precedentes. La gran mayoría de las personas compran *online* al menos una vez al mes y todavía existe lugar para explotar dichas tecnologías. Por el lado tecnológico, la llegada de los *lockers* inteligentes ya es una realidad, por lo que es ahora el momento para llevar a cabo este negocio.

El posible acuerdo con los tres jugadores de la talla de Mercado Libre, McDonald's y Andreani generará una diferenciación con respecto a la competencia y una propuesta de valor aún mayor.

Tras el análisis del mercado objetivo y la realización de la encuesta nos reafirmamos en que existe la necesidad por parte del cliente, dada la gran acogida de dicha iniciativa por parte de ambos estudios. Los resultados de la encuesta nos mostraron que los consumidores realmente tienen este tipo de problemas y que podrían utilizar nuestro servicio. Por otro lado, notamos el hueco en dicho mercado ya que la gran mayoría de los encuestados no conocían los sistemas sustitutos existentes, por lo que

creemos que los mismos no han efectuado una estrategia efectiva de marketing y publicidad.

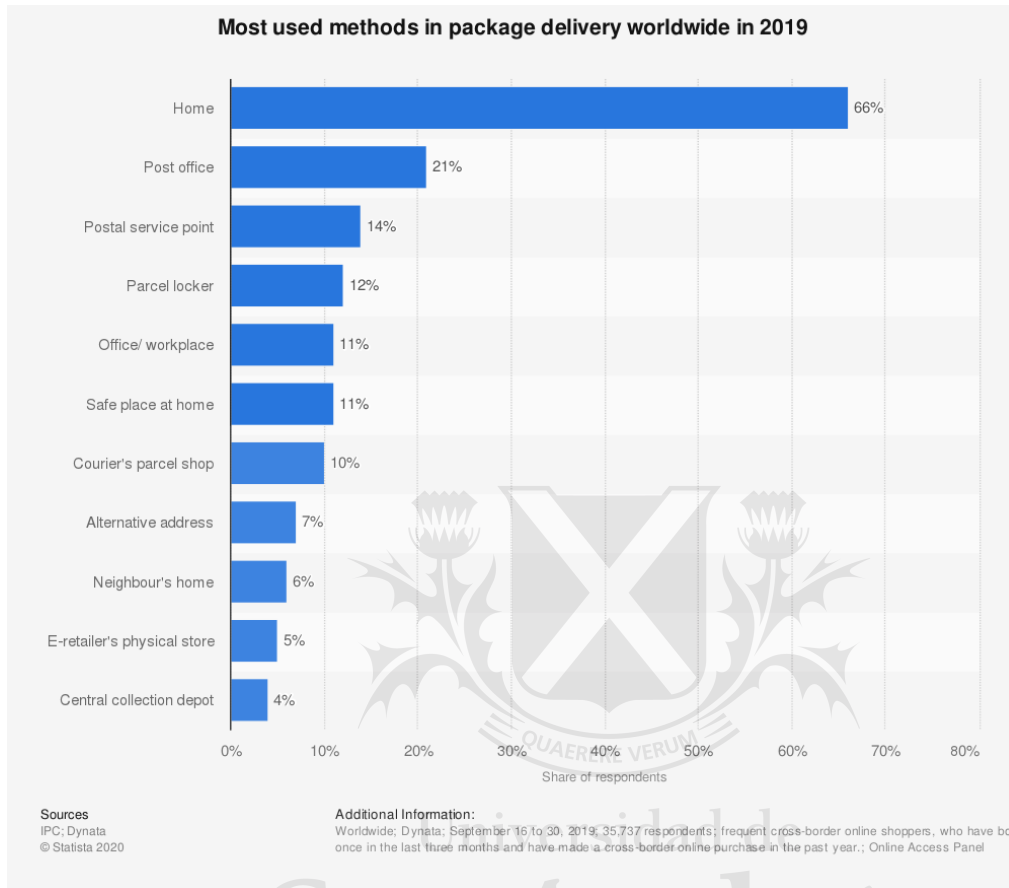
En el análisis operativo se abordó la parte técnica que conlleva crear la empresa y el sistema de *Intelockers*. Dicho sistema trata de *lockers* modulares electrónicos. Están formados por casilleros que se abren de forma automática a través de contraseñas alfanuméricas o códigos QR generados por el sistema permitiendo la fácil utilización tanto para el cliente como para el mensajero.

Por último, en el análisis financiero hemos podido comprobar, a través de distintas herramientas, la viabilidad económica del negocio. Se han obtenido resultados muy favorables, asegurando la inversión y con elevados retornos. Dichos modelos financieros demostraron que, en un escenario realista, el negocio tiene una tasa interna de retorno del 46,39% y un período de recupero de la inversión de cuatro años. Si bien entendemos que la inversión es significativa, la misma se traduce a una gran cantidad de ingresos en los primeros 5 años, resultando en un valor actual neto de los flujos de fondos de \$185.490 dólares. Dicho esto, vemos muy posible el negocio y la posibilidad de conseguir la inversión necesaria para el mismo. Entendemos, además, de que existe una capacidad de expansión nacional y regional la cual llevaría a mejorar dichos índices dado el crecimiento exponencial en el que se encuentra la industria del comercio electrónico.

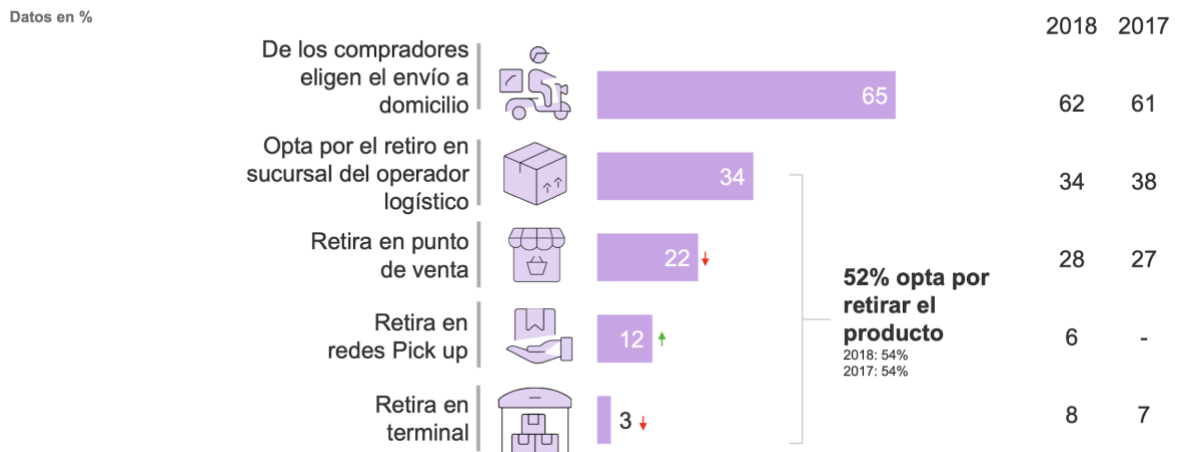
En conclusión, los diferentes análisis llevados a cabo en este trabajo en lo social, lo tecnológico, lo económico y el entorno del negocio propuesto, han demostrado que *Intelockers* es una idea de negocio viable que reportará grandes beneficios.

Anexos:

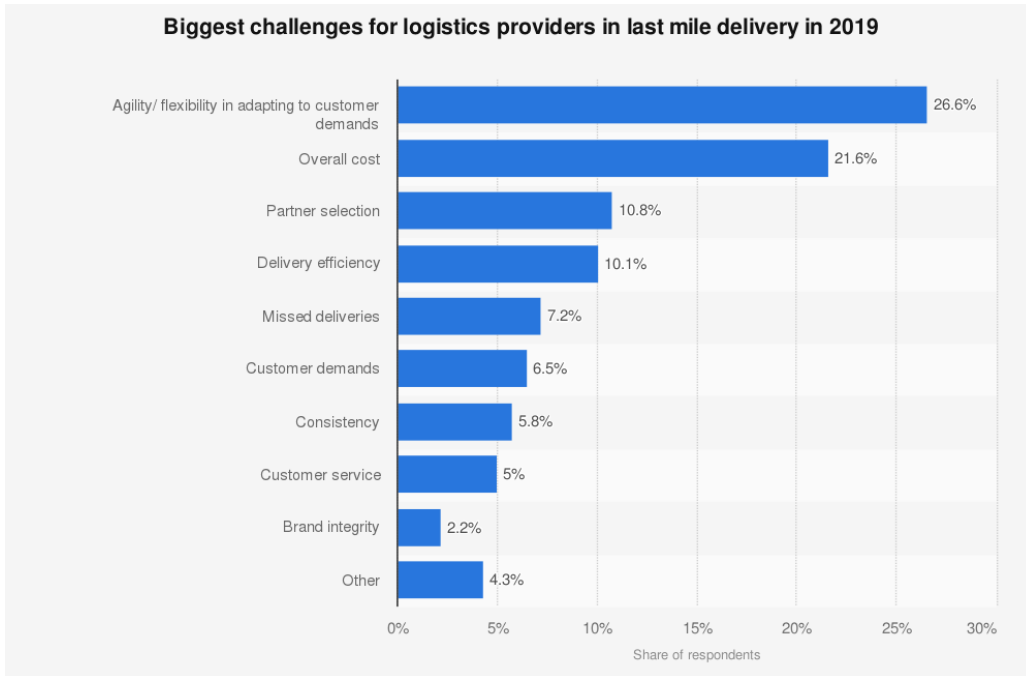
Anexo 1: Métodos de envío elegidos por los compradores *online* en el mundo.



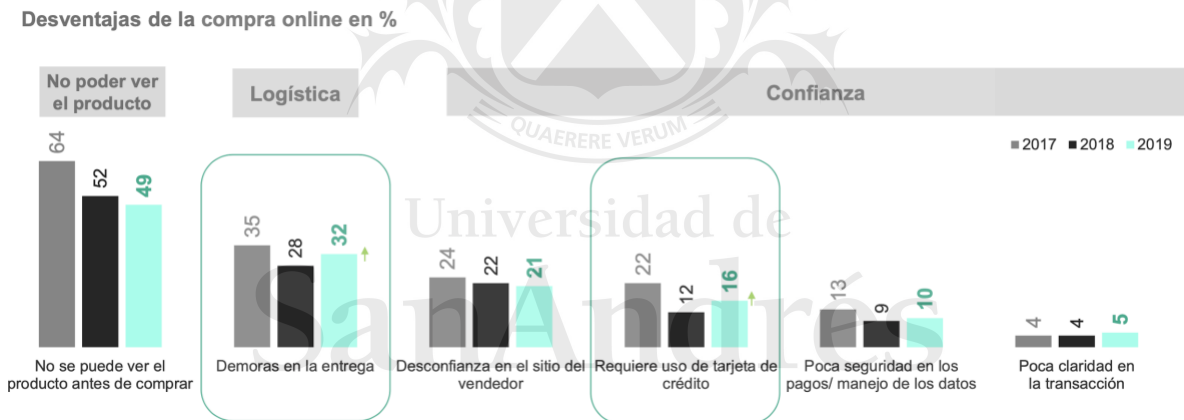
Anexo 2: Métodos de envío elegidos por los usuarios *online* en 2019 en Argentina.



Anexo 3: Desafíos encontrados por proveedores logísticos en el mundo.



Anexo 4: Desventajas según compradores a la hora de comprar *online*.

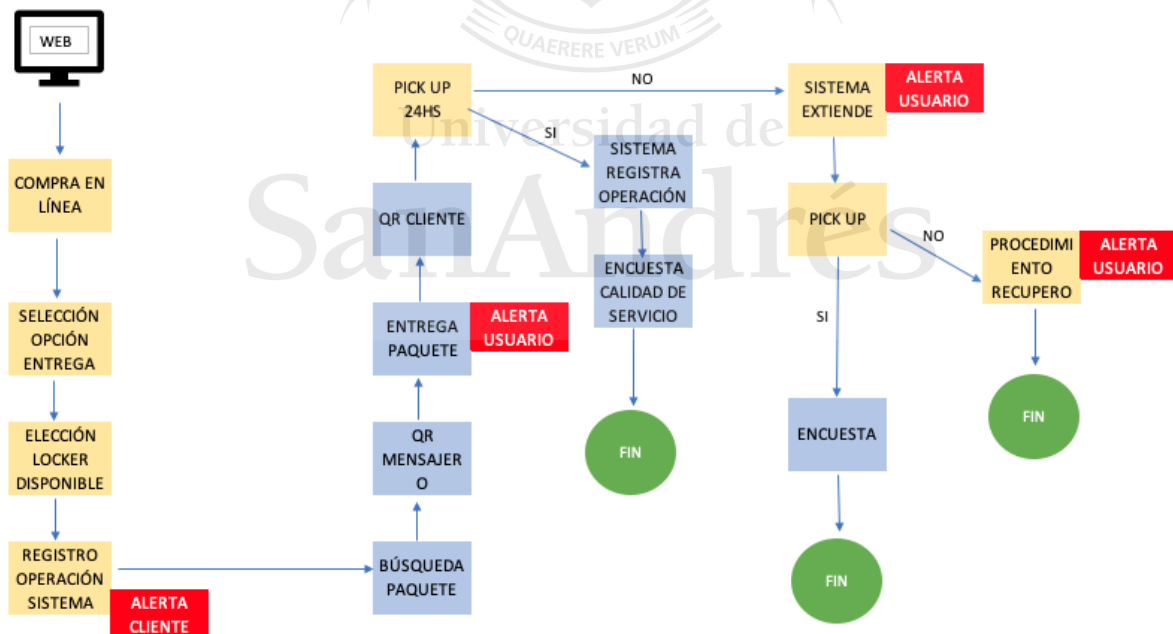


Anexo 5: Cálculo mercado objetivo

Población de Argentina =	44,500,000
50% compró alguna vez =	22,250,000
% AMBA/Argentina =	37%
Población de AMBA =	16,465,000
50% compró alguna vez =	8,232,500

Tipo de Comprador:	% compradores	Q compradores
Cotidiano (C)	10%	823,250
Regular (R)	56%	4,610,200
Ocasional (O)	34%	2,799,050
	100%	8,232,500
Total Mercado Objetivo (C+R)		5,433,450

Anexo 6: Proceso de Interacción



Anexo 7: Variables Físicas, Económicas y Financieras.

	Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de lockers	Lockers	100	100	100	100	100
Casilleros por locker	Casilleros	24	24	24	24	30
Total casilleros	Casilleros	2,400	2,400	2,400	2,400	3,000
Capacidad Casilleros por Mes	Casilleros	72,000	72,000	72,000	72,000	90,000
Crecimiento de utilizacion de Casilleros x Mes	Casilleros	4.00%	3.00%	2.00%	1.50%	1.20%
% de envios excedidos en tiempo	%	15%	15%	15%	15%	15%
Duracion promedio del exceso	Horas	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
% de envios que se devuelven	%	10%	10%	10%	10%	10%
Cantidad de casilleros AP	Casilleros	22,539	33,755	45,040	55,270	64,792
Cantidad de envios EP	Envíos	9,015	13,502	18,016	22,108	25,917
Cantidad de Horas Call Center	Horas	8,640	8,640	8,640	8,640	8,640
Cantidad de Empleados Call Center	Empleados	1	1	2	2	3
Cantidad de Empleados Gerenciales	Empleados	0	0	1	1	1
Cantidad de Empleados Administrativos y Financieros	Empleados	0	0	1	1	2
Cantidad de Empleados Operacionales	Empleados	0	0	1	1	1
Cantidad de Empleados de Recursos Humanos	Empleados	0	0	1	1	1

	Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variables Economicas						
Inflacion ARS	%	3%	3%	3%	3%	3%
Devaluacion mensual	%	0%	6%	0%	6%	0%
TDC ARS/USD		70.00	104.31	140.85	209.90	283.43

	Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variables Financieras						
Costo de Envio AMBA/La Plata Andreani (ARS)	ARS	591.33	843.10	1,202.06	1,713.85	2,443.54
Costo de Envio AMBA/La Plata Andreani (USD)	USD	8.45	8.24	8.53	8.33	8.62
Comisión por Envío	%	5%	6%	6%	7%	7%
Precio de una hora penalización (ARS)	ARS	11.83	16.86	24.04	34.28	48.87
Precio de una hora penalización (USD)	USD	0.17	0.16	0.17	0.17	0.17
Precio devolucion (ARS)	ARS	35.48	50.59	72.12	102.83	146.61
Precio devolucion (USD)	USD	0.51	0.49	0.51	0.50	0.52
Precio por envio EP (ARS)	ARS	35.48	50.59	72.12	102.83	146.61
Precio por envio EP (USD)	USD	0.51	0.49	0.51	0.50	0.52
Costo ubicar locker en McDonald's	ARS	1,183	1,686	2,404	3,428	4,887
Costo ubicar locker en McDonald's	USD	17	16	17	17	17
Costo Campaña Marketing	ARS	354,801	505,861	721,237	1,028,311	1,466,126
Costo Campaña Marketing	USD	5,069	4,947	5,120	4,997	5,173
Costo por Hora Call-Center	ARS	710	1,012	1,442	2,057	2,932
Costo por Hora Call-Center	USD	0.84	1	1	1	1
Costo Servicio Técnico por Locker	ARS	2,838	4,047	5,770	8,226	11,729
Costo Servicio Técnico por Locker	USD	41	40	41	40	41
Costo Alquiler Oficina	ARS	99,344	141,641	201,946	287,927	410,515
Costo Alquiler Oficina	USD	1,419	1,385	1,434	1,399	1,448
Sueldo Empleado Gerencial	ARS	-	-	851,522	1,214,066	1,730,968
Sueldo Empleado Gerencial	USD	-	-	6,045	5,900	6,107
Sueldo Empleado Administrativo y Financiero	ARS	-	-	851,522	1,214,066	1,730,968
Sueldo Empleado Administrativo y Financiero	USD	-	-	6,045	5,900	6,107
Sueldo Empleado Operacional	ARS	-	-	709,601	1,011,722	1,442,474
Sueldo Empleado Operacional	USD	-	-	5,038	4,917	5,089
Sueldo Empleado Recursos Humanos	ARS	-	-	709,601	1,011,722	1,442,474
Sueldo Empleado Recursos Humanos	USD	-	-	5,038	4,917	5,089

Anexo 8: Ingresos en Escenario Pesimista.

		Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos							
e-Commerce							
Compra en e-Commerce (CE)							
Precio Envios							
Costo de Envio AMBA/La Plata Andreani	USD		8.45	8.24	8.53	8.33	8.62
Comision por envio	%		5%	6%	6%	7%	7%
Ingreso por envio	USD		0.42	0.49	0.51	0.58	0.60
% crecimiento	%		-	17.11%	3.51%	13.86%	3.51%
Volumen Envios							
Crecimiento de utilizacion de Casilleros x Mes	%		3.00%	2.00%	1.50%	1.00%	0.50%
% Casilleros utilizados	%		15%	20%	25%	28%	31%
Cantidad de Envios x mes			10,626	14,178	17,398	20,130	21,953
Casilleros utilizados x día	Casilleros		364	482	589	678	735
Casilleros utilizados x año	Casilleros		131,065	173,541	211,913	243,976	264,757
% crecimiento	%		-	32.41%	22.11%	15.13%	8.52%
Ingresos por envios	USD		55,359	85,846	108,509	142,244	159,782
% crecimiento	%		-	55.07%	26.40%	31.09%	12.33%
Precio Penalizaciones							
Precio por hora	USD		0.17	0.16	0.17	0.17	0.17
Volumen Penalizaciones							
% de pedidos excedidos	%		15%	15%	15%	15%	15%
Promedio de horas de exceso	Horas		2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Horas totales en exceso	Horas		39,319.41	52,062.35	63,573.92	73,192.95	79,427.17
% crecimiento	%		-	32.41%	22.11%	15.13%	8.52%
Ingresos por penalizaciones	USD		6,643	8,585	10,851	12,192	\$13,696
% crecimiento	%		-	29.23%	26.40%	12.36%	12.33%
Ingresos TOTALES CE	USD		62,002	94,431	119,360	154,437	173,477
% crecimiento	%		-	52.30%	26.40%	29.39%	12.33%
Devolución a e-Commerce (DE)							
Precio Devoluciones							
Precio de una Devolucion	USD		0.51	0.49	0.51	0.50	0.52
Volumen Devoluciones							
% de envios que se devuelven	%		10%	10%	10%	10%	10%
Cantidad Devoluciones por Mes	Envios		13,106	17,354	21,191	24,398	26,476
% crecimiento	%		-	32.41%	22.11%	15.13%	8.52%
Ingresos TOTALES DE	USD		6,643	8,585	10,851	12,192	13,696
% crecimiento	%		-	29.23%	26.40%	12.36%	12.33%

	Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entre Privados						
Alquiler Particular (AP)						
Precio AP						
Precio por hora	USD	0.17	0.16	0.17	0.17	0.17
Volumen AP						
Cantidad de casilleros alquilados x mes	Casilleros	21,288	28,405	34,857	40,329	43,982
Cantidad de horas promedio	Horas	6	6	6	6	6
Cantida de horas alquiladas	Horas	127,728	170,431	209,140	241,976	263,893
% crecimiento	%	-	33.43%	22.71%	15.70%	9.06%
Ingresos TOTALES AP	USD	21,580	28,102	35,697	40,308	45,503
% crecimiento	%	-	30.22%	27.02%	12.92%	12.89%
Envío Particular (EP)						
Precio EP						
Precio fijo por envío	USD	0.51	0.49	0.51	0.50	0.52
Volumen EP						
Cantidad de envíos	Envíos	8,515	11,362	13,943	16,132	17,593
Ingresos por envíos	USD	4,316	5,620	7,139	8,062	9,101
% crecimiento	%	-	30.22%	27.02%	12.92%	12.89%
Precio Penalizaciones						
Precio por hora	USD	0.17	0.16	0.17	0.17	0.17
Volumen Penalizaciones						
% de pedidos excedidos	%	15%	15%	15%	15%	15%
Promedio de horas de exceso	Horas	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Horas totales en exceso	Horas	2,554.57	3,408.62	4,182.81	4,839.53	5,277.86
% crecimiento	%	-	33.43%	22.71%	15.70%	9.06%
Ingresos por penalizaciones	USD	432	562	714	806	910
% crecimiento	%	-	30.22%	27.02%	12.92%	12.89%
Ingresos TOTALES EP	USD	4,748	6,183	7,853	8,868	10,011
% crecimiento	%	-	30.22%	27.02%	12.92%	12.89%
Ingresos Totales						
	Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos CE	USD	62,002.47	94,430.55	119,360.31	154,436.75	173,477.30
Ingresos DE	USD	6,643.12	8,584.60	10,850.94	12,192.38	13,695.58
Ingresos AP	USD	21,580.04	28,102.48	35,696.55	40,308.07	45,502.92
Ingresos EP	USD	4,747.61	6,182.55	7,853.24	8,867.78	10,010.64
INGRESOS TOTALES	USD	94,973.24	137,300.17	173,761.04	215,804.97	242,686.44
% crecimiento			44.57%	26.56%	24.20%	12.46%

Anexo 9: Ingresos en Escenario Optimista.

		Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos							
e-Commerce							
Compra en e-Commerce (CE)							
Precio Envios							
Costo de Envio AMBA/La Plata Andreani	USD		8.45	8.24	8.53	8.33	8.62
Comision por envio	%		5%	6%	6%	7%	7%
Ingreso por envio	USD		0.42	0.49	0.51	0.58	0.60
% crecimiento	%		-	17.11%	3.51%	13.86%	3.51%
Volumen Envios							
Crecimiento de utilizacion de Casilleros x Mes	%		5.00%	4.00%	3.00%	2.00%	1.50%
% Casilleros utilizados	%		69%	92%	69%	91%	92%
Cantidad de Envíos x mes			47,669	80,044	119,878	159,956	196,286
Casilleros utilizados x día	Casilleros		1,663	2,775	4,116	5,439	6,641
Casilleros utilizados x año	Casilleros		598,837	998,948	1,481,691	1,957,862	2,390,767
% crecimiento	%		-	66.81%	48.33%	32.14%	22.11%
Ingresos por envios	USD		252,938	494,152	758,695	1,141,482	1,442,835
% crecimiento	%		-	95.36%	53.53%	50.45%	26.40%
Precio Penalizaciones							
Precio por hora	USD		0.17	0.16	0.17	0.17	0.17
Volumen Penalizaciones							
% de pedidos excedidos	%		15%	15%	15%	15%	15%
Promedio de horas de exceso	Horas		2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Horas totales en exceso	Horas		179,651.23	299,684.43	444,507.17	587,358.56	717,230.24
% crecimiento	%		-	66.81%	48.33%	32.14%	22.11%
Ingresos por penalizaciones	USD		30,353	49,415	75,869	97,841	123,672
% crecimiento	%		-	62.80%	53.53%	28.96%	26.40%
Ingresos TOTALES CE	USD		283,291	543,567	834,564	1,239,324	1,566,506
% crecimiento	%		-	91.88%	53.53%	48.50%	26.40%
Devolución a e-Commerce (DE)							
Precio Devoluciones							
Precio de una Devolucion	USD		0.51	0.49	0.51	0.50	0.52
Volumen Devoluciones							
% de envios que se devuelven	%		10%	10%	10%	10%	10%
Cantidad Devoluciones por Mes	Envios		59,884	99,895	148,169	195,786	239,077
% crecimiento	%		-	66.81%	48.33%	32.14%	22.11%
Ingresos TOTALES DE	USD		30,353	49,415	75,869	97,841	123,672
% crecimiento	%		-	62.80%	53.53%	28.96%	26.40%

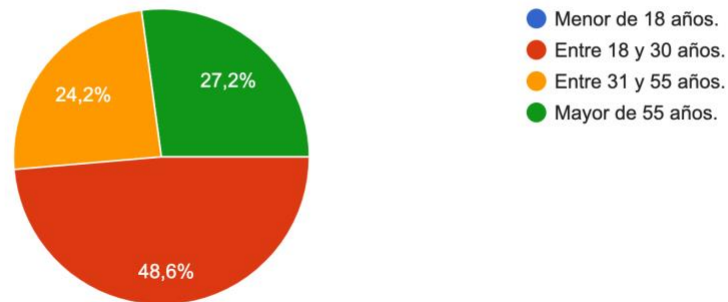
San Andrés

	Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entre Privados						
Alquiler Particular (AP)						
Precio AP						
Precio por hora	USD	0.17	0.16	0.17	0.17	0.17
Volumen AP						
Cantidad de casilleros alquilados x mes	Casilleros	23,876	40,091	60,042	80,116	98,312
Cantidad de horas promedio	Horas	6	6	6	6	6
Cantida de horas alquiladas	Horas	143,254	240,545	360,252	480,693	589,872
% crecimiento	%	-	67.91%	49.77%	33.43%	22.71%
Ingresos TOTALES AP	USD	24,203	39,664	61,489	80,073	101,711
% crecimiento	%	-	63.88%	55.03%	30.22%	27.02%
Envío Particular (EP)						
Precio EP						
Precio fijo por envío	USD	0.51	0.49	0.51	0.50	0.52
Volumen EP						
Cantidad de envíos	Envíos	9,550	16,036	24,017	32,046	39,325
Ingresos por envíos	USD	4,841	7,933	12,298	16,015	20,342
% crecimiento	%	-	63.88%	55.03%	30.22%	27.02%
Precio Penalizaciones						
Precio por hora	USD	0.17	0.16	0.17	0.17	0.17
Volumen Penalizaciones						
% de pedidos excedidos	%	15%	15%	15%	15%	15%
Promedio de horas de exceso	Horas	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Horas totales en exceso	Horas	2,865.08	4,810.90	7,205.04	9,613.87	11,797.44
% crecimiento	%	-	67.91%	49.77%	33.43%	22.71%
Ingresos por penalizaciones	USD	484	793	1,230	1,601	2,034
% crecimiento	%	-	63.88%	55.03%	30.22%	27.02%
Ingresos TOTALES EP	USD	5,325	8,726	13,527	17,616	22,376
% crecimiento	%	-	63.88%	55.03%	30.22%	27.02%
	Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos CE	USD	283,290.62	543,566.84	834,564.08	1,239,323.67	1,566,506.41
Ingresos DE	USD	30,352.57	49,415.17	75,869.46	97,841.34	123,671.56
Ingresos AP	USD	24,203.18	39,663.59	61,488.63	80,073.22	101,711.22
Ingresos EP	USD	5,324.70	8,725.99	13,527.50	17,616.11	22,376.47
INGRESOS TOTALES	USD	343,171.07	641,371.59	985,449.67	1,434,854.34	1,814,265.65
% crecimiento	%	-	86.90%	53.65%	45.60%	26.44%

Anexo 10: Encuesta

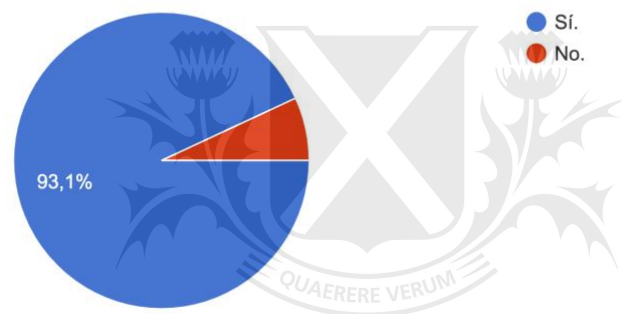
¿Cuál es tu rango etario?

405 respuestas



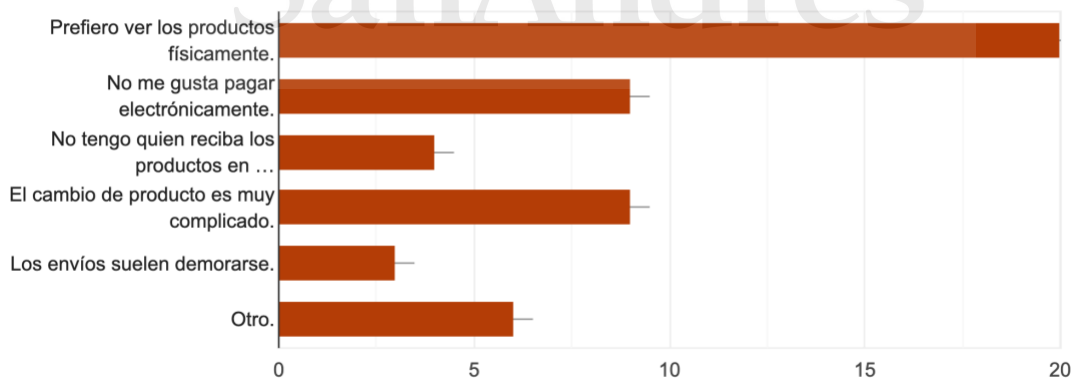
¿Compras productos online?

405 respuestas



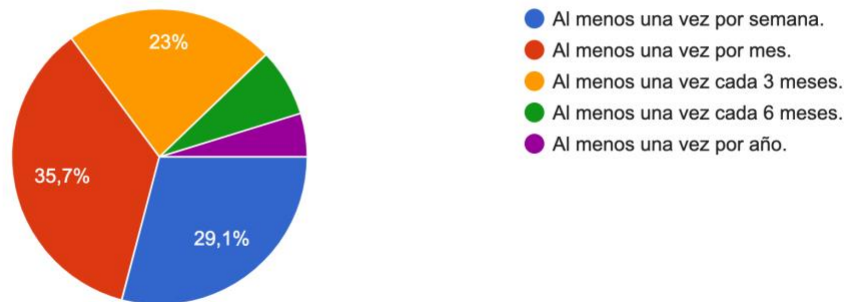
Si dijo que no, ¿por qué?

34 respuestas



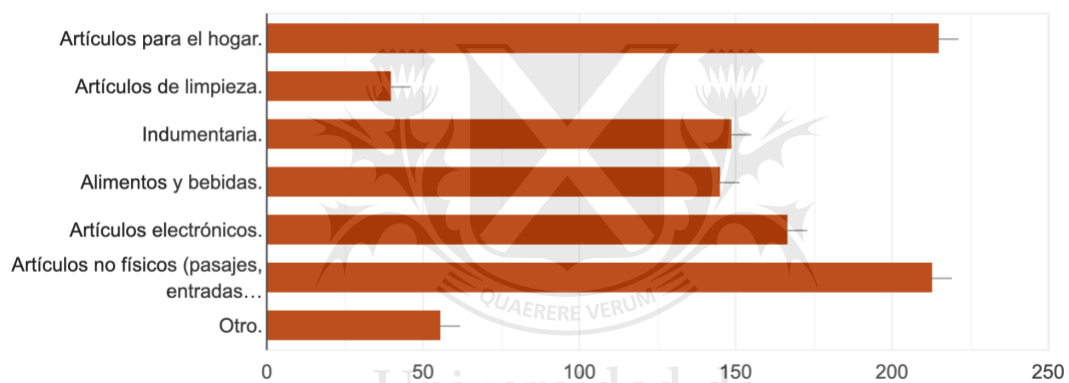
Si dijo que sí, ¿qué tan seguido?

378 respuestas



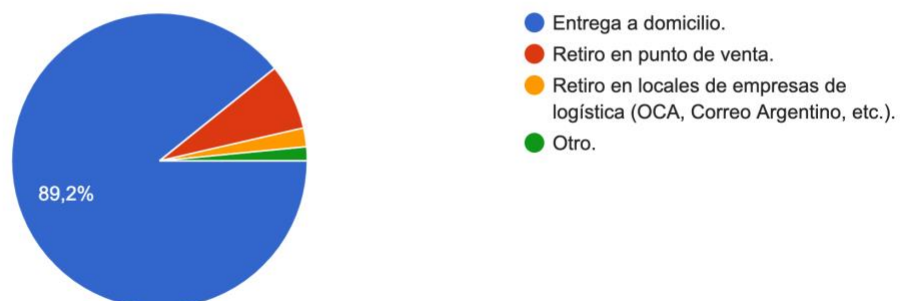
¿Qué es lo que más compras por Internet? (se puede más de una opción)

387 respuestas



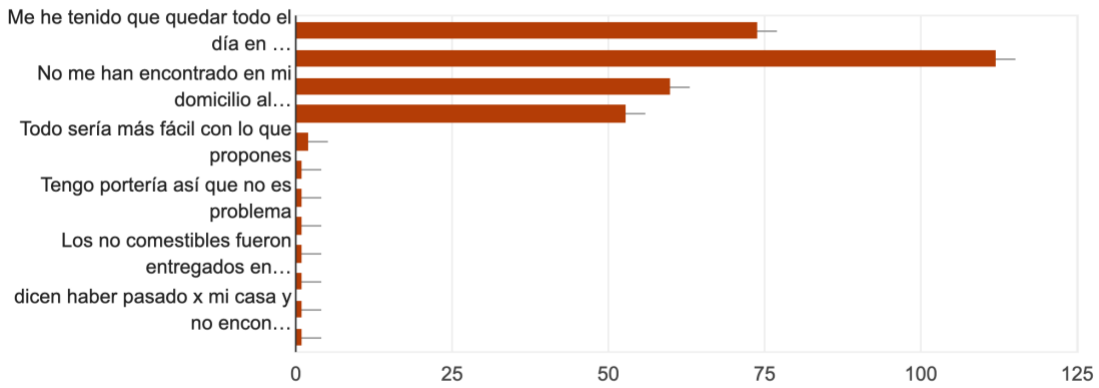
¿Qué sistema de entrega utiliza?

390 respuestas



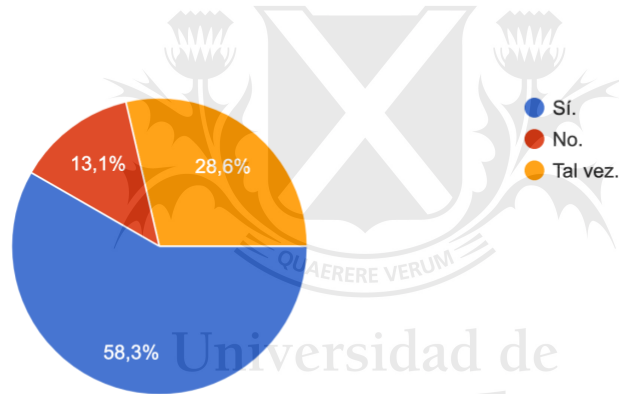
Marca si te has encontrado en alguna de estas situaciones:

167 respuestas



¿Elegiría como opción de entrega un locker inteligente cerca de su domicilio y que esté abierto las 24hs?

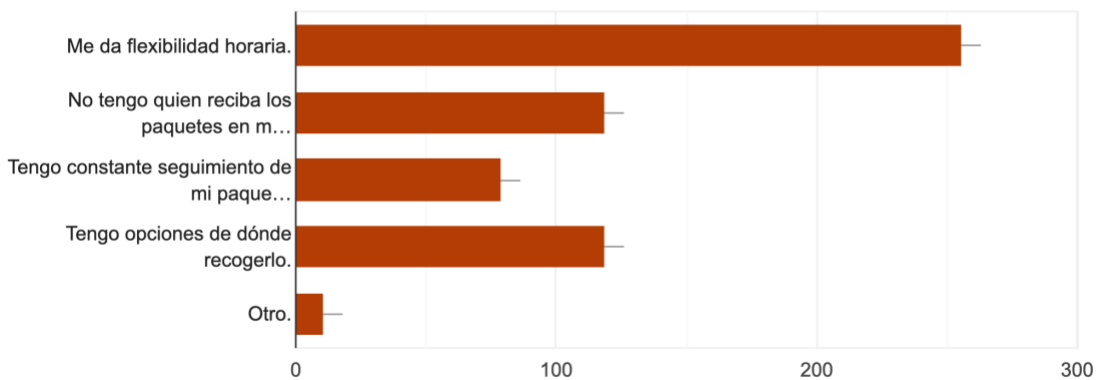
405 respuestas



Universidad de San Andrés

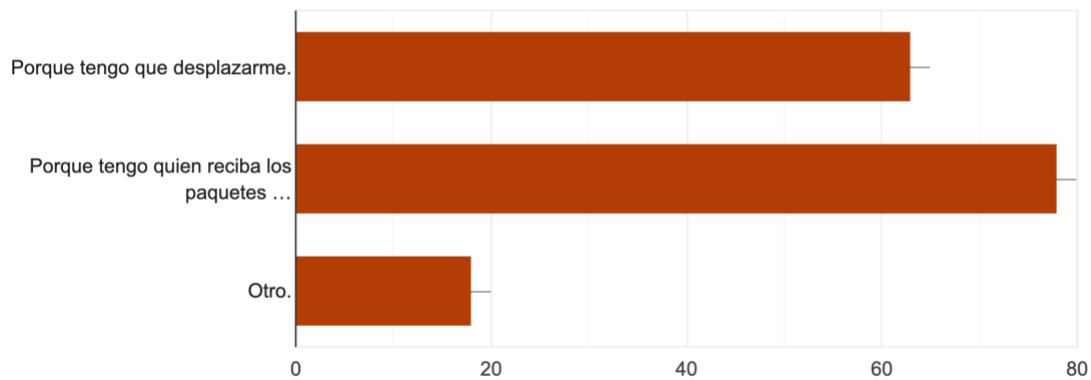
¿Por qué sí?

328 respuestas



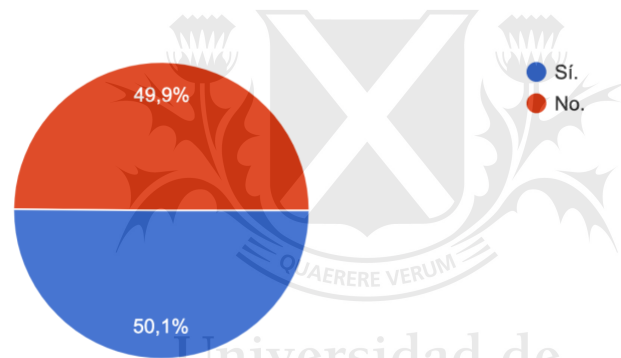
¿Por qué no?

137 respuestas



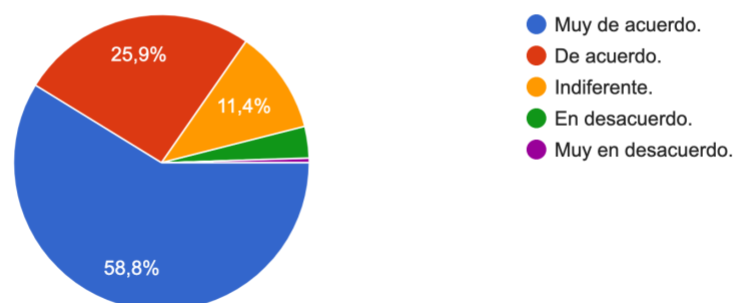
¿Has tenido problemas coordinando el envío y/o devolución de algún paquete?

389 respuestas



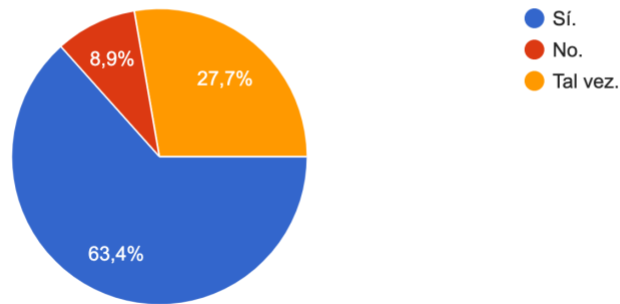
Prefiero no tener que coordinar con un mensajero la devolución de un producto y poder directamente dejarlo en un e-locker.

405 respuestas



Si el locker estuviera ubicado en locales de comida rápida, de fácil acceso, cercanos a tu domicilio, con estacionamiento y seguridad las 24hs, ¿aumentaría la posibilidad de que los utilices?

404 respuestas



Universidad de
San Andrés

Bibliografía:

- IPC. (January 30, 2019). Most used methods in package delivery worldwide in 2018 [Graph]. In Statista. Retrieved November 20, 2019, from <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/722366/package-delivery-methods-among-millennials-worldwide/>
- NKF, & Localz. (February 9, 2018). Most common services logistics' customers demand for in last mile delivery in 2017 [Graph]. In Statista. Retrieved November 20, 2019, from <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/817130/major-services-logistics-customers-demand-for-in-last-mile-delivery/>
- efit Supply Chain & Logistics Business Intelligence. (February 28, 2019). Biggest challenges for logistics providers in last mile delivery in 2019 [Graph]. In Statista. Retrieved November 20, 2019, from <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/816884/last-mile-delivery-logistics-providers-challenges/>
- <https://cace-static.s3.us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/prensa-cace-ppt-estudioanual-16-9pptx.pdf>
- <https://cace-static.s3.us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-argentina-2018-resumen.pdf>
- https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/travel%20transport%20and%20logistics/our%20insights/how%20customer%20demands%20are%20reshaping%20last%20mile%20delivery/parcel_delivery_the_future_of_last_mile.ashx
- https://www.clarin.com/sociedad/comercio-electronico-crecio-60-ano_0_B1TbywSDX.html
- http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- <https://www.marcasregistro.com.ar/blogs/cuanto-cuesta-registrar-una-marca-en-argentina/>

- <https://www.canal-ar.com.ar/28398-Tendencias-de-e-commerce-para-2020-en-Argentina.html>
- <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-2019-resumen.pdf>
- <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/registrars-una-marca>
- <http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley4348.html>
- https://www.mhi.org/downloads/learning/cicmhe/colloquium/2016/20-BMontreuil_paper.pdf
- https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_23/Accenture-Adding-Value-to-Parcel-Delivery.pdf
- <https://www.mazars.com.ar/Pagina-inicial/Noticias/Sociedades-por-Acciones-Simplificadas>
- <https://www.telam.com.ar/notas/202006/475422-suspension-constitucion-sociedades-acciones-simplificadas.html>
- <https://www.mercomundo.com/importar/>
- Matriz FODA (2018). Recuperado de Enciclopedia Económica (<https://enciclopediaeconomica.com/matriz-foda/>).