



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios

OFERTAYA.com

Alumno: Gabriel Riera

Mentor: Rafael Alea y Morante

Fecha: Agosto 2023



Escuela de Negocios

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Título



Alumno

Gabriel Riera

Mentor

Rafael Alea y Morante

Fecha: Agosto 2023

Resumen Ejecutivo

A lo largo del presente trabajo final desarrollaremos y justificaremos por qué OfertaYa, una **plataforma de comercio electrónico con realidad aumentada**, puede convertirse en un jugador relevante del e-commerce argentino.

A partir de su propuesta de valor basada en **comprar a precio de liquidación con la mejor experiencia de usuario, reduciendo el costo de adquisición de nuestros Sellers**, OfertaYa disminuirá el esfuerzo de comparar precios en un escenario inflacionario y mitigará la imposibilidad de ver el producto que se desea adquirir. Ambos representan los dos principales dolores de los usuarios del e-commerce argentino. Por otra parte, con menores comisiones, OfertaYa abordará un aspecto sensible de nuestros Sellers.

A partir del uso de diferentes metodologías como el “Business Model Canvas”, “Empathy Map Canvas”, “Value Proposition Canvas” y “Customer Journey Map” explicaremos los segmentos objetivos que denominamos Experiencia, Liquidación y Velocidad.

A continuación, apoyados por las técnicas de TAM-SAM-SOM, las “5 Fuerzas de Porter, PESTEL y las “4P de McCarthy” describiremos el contexto del e-commerce argentino, como también el plan de OfertaYa para su Go-live.

Por último, con la ayuda de la Prima de Riesgo País, Beta de Mercado y Costos de Capital Propio calculados por el Pof. Damodaran calcularemos el Valor Presente demostrando que, a pesar del contexto argentino, OfertaYa tiene capacidad de generar valor y posicionarse como un referente en el mercado online de la Argentina.

Índice de contenidos

Introducción y antecedentes.....	4
Presentación de la necesidad y la idea.....	7
¿Qué es la realidad aumentada?.....	7
Evaluación de la Oportunidad de Negocio.....	11
Propuesta de Valor.....	12
Business Model Canvas.....	12
Mercado Objetivo.....	28
Segmentos Targets - Clientes / Sellers.....	30
Clientes.....	30
Sellers.....	38
Análisis del Mercado, Competencia y Contexto.....	41
Las 5 Fuerzas de Porter.....	43
Diferenciación y Ventajas Competitivas.....	48
Análisis de contexto.....	50
Go to Market.....	53
1. Descripción Etapa Pre - Lanzamiento:.....	53
2. Descripción Etapa Post - Lanzamiento:.....	58
Análisis de la operación y diseño del plan de implementación.....	60
Operación.....	60
Implementación.....	62
Resultados Económicos y Financieros.....	64
Supuestos Generales al Modelo.....	64
Principales números.....	65
Valor Presente de OfertaYa.....	68
Fondeo y Distribución de Dividendos.....	70
Análisis de las condiciones de viabilidad y factores de riesgo.....	73
Condiciones de Viabilidad.....	73
Factores de Riesgo.....	73
Equipo Emprendedor.....	74
Conclusión General.....	75
Bibliografía y Fuentes.....	76
ANEXO I.....	77
TAM, SAM, SOM.....	77
Atributos Generales de los Usuarios del e-commerce argentino.....	77
Análisis del Mercado y Competencia.....	93
Go to Market - Etapas Pre y Post Lanzamiento.....	95
Cuadros al Modelo Financiero.....	101
Present Value Cálculo Alternativos.....	107
Cuadro Patrimonial.....	110

Agradecimientos

Antes de comenzar, es mi deseo agradecer:

- a mis niñas, Sofía, Pilar y Mariana por soportar mis ausencias,
- a Raquel, por su paciencia en estos últimos meses,
- a Mónica Leguizamón, por permanentemente impulsarme a construir este trabajo,
- al excelente equipo académico de la Universidad de San Andrés, en particular a Daniel Gonzalez Isolio, por la confianza y generosidad demostrada a lo largo de esta aventura que fue el EMBA.



Universidad de
San Andrés

Introducción y antecedentes

No hay dudas de que la pandemia COVID-19 ha sido un hito en la historia de la humanidad no solo por su impacto sanitario, implicando millones de decesos, sino también por haber generado un cambio casi instantáneo en el relacionamiento de las personas. Un cambio de paradigma social que tardaría décadas, la lucha contra el COVID-19 lo redujo a meses. Nuestra naturaleza social y predominantemente física, debió refugiarse en el desarrollo tecnológico para subsistir meses de confinamiento, redefiniendo nuestras concepciones más arraigadas en lo relativo a familia, amigos, trabajo, consumo. Una reunión familiar paso de la mesa infinita a una video llamada, un encuentro con amigos pasó del bar a la compu, nuestro espacio de trabajo paso de las oficinas a los dormitorios, nuestro consumo de bienes y servicios pasó de lo sensorial a la pantalla de un celular.

Mientras que antes la virtualidad era la opción de algunos, la pandemia la convirtió en la necesidad de todos.

Y así sucedió. No fue Apple, ni Microsoft, ni Amazon, ni Google quienes nos convencieron de un día para el otro sobre la necesidad inmediata y mundial de basar nuestra vida en la virtualidad; sino que fue un ser microscópico, que habitaba un mercado de alimentos de una ciudad china que no sabíamos que existía.

Si bien, transitados ya tres años de iniciada la pandemia, la virtualidad ha devuelto espacios a la “vieja” presencialidad, donde hubo fuego cenizas quedan. Dicha necesidad ha derrumbado mitos, pulverizado miedos, pero sobre todo ha dejado nuevos hábitos. Actualmente el mundo se encuentra evaluando opciones que eran impensadas hasta hace 3 años, trabajo presencial versus trabajo remoto, atención médica en consultorio o en app, consumo por proximidad o e-commerce??

En particular a lo que consumo refiere, el cambio fue radical. Si bien el e-commerce ya venía creciendo a tasas mundiales en el orden del 20 % anual, ascendió al 27% en el 2020, al 17% en 2021, esperando que dicha tasa se estabilice en torno el 9% para los próximos 3 años. Esto implicaría un crecimiento del 100% de las ventas minoristas durante el período 2019-2025,

alcanzando un valor aproximado de USD 7 trillones a nivel mundial.¹

Más allá de la contundencia de los números, lo radical también se manifestó en el relacionamiento entre los comercios y sus clientes. Mientras que antes comprábamos por canal online viajes y electrónica, ahora compramos desde artículos de primera necesidad hasta autos. Y no solo lo hacemos por medio de una plataforma nacida para e-commerce, sino que lo hacemos por teléfono, whatsapp, por el medio que sea! Prácticamente no hay un comercio minorista que no acepte medio electrónico de pago, ya sea tarjeta, QR o transferencia. Como resultado de este proceso, observamos el surgimiento (o evolución) de un nuevo consumidor que descubrió que las distancias pueden eliminarse, que puede optar por una oferta casi ilimitada de productos, que lo puede hacer de manera simple e inmediata. Que ya no tiene que “caminar la calle”, sino agarrar su celular.

Complementando la disrupción en los hábitos, la pandemia ha dejado consecuencias sustanciales en la economía mundial. Las medidas sanitarias tendientes a aislar a la población implementadas a partir del mes de marzo de 2020, pusieron en jaque a la producción y el comercio mundial. El PBI mundial sufrió una de las mayores y más abruptas caídas en su historia (-3,3%), mientras que a nivel países encontramos a EEUU con una caída del 3,4%, la Unión Europea un 6%, América Latina y el Caribe un 6,7% y en particular Argentina con un 9,9%.² Apenas surgieron los primeros indicios del gran impacto económico, la FED y el Banco Central Europeo reaccionaron de manera coordinada volcando a los mercados grandes paquetes de estímulos, principalmente monetarios. Si bien estas acciones lograron minimizar pérdidas en el año 2020, y una pronta recuperación para el 2021, en el año 2022 comenzaron a manifestarse consecuencias negativas, principalmente a través de la inflación. Esta tendencia que ya preocupaba, ha sido potenciada por la invasión de Rusia a Ucrania, la cual además de traer más incertidumbre respecto al balance político mundial, ha generado una fuerte presión sobre los commodities de alimentos y energía disparando sus precios al alza.

Es a partir de ambos factores (estímulos monetarios contra la pandemia más la invasión a Ucrania), que el FMI pronostica persistentes niveles de inflación para

¹ Fuente: eMarketer - Global Retail Ecommerce Forecast - Feb2023

² Fuente: Banco Mundial - Datos (<https://datos.bancomundial.org>)

los próximos años, partiendo de un 8,8% en 2022; un 6,6% en 2023 y un 4,3% en 2024, todos superiores al 3,5% de la etapa pre pandemia.

Al igual que la pandemia, la inflación global también ha generado cambios en el comportamiento del consumidor. Si bien en la Argentina nos hemos “acostumbrado” a lidiar con el cambio constante de precios relativos, en gran parte del mundo este ejercicio se había perdido. Los consumidores afrontan el desafío de minimizar la caída de su salario real provocada por la inflación, realizando cambios en su comportamiento de consumo que permita optimizar cada centavo. Comparar precios, buscar promociones, priorizar cantidad a calidad, es decir, buscar la mejor relación precio producto es un ejercicio en el que el consumidor post-pandemia es un experto.

En resumen, encontramos dos grandes consecuencias de la pandemia COVID-19: cambios estructurales en el relacionamiento de los consumidores y la necesidad de sostener su capacidad de compra en un contexto inflacionario.

A partir de las mismas, entendemos que se ha gestado un contexto propicio para el desarrollo de un modelo de negocios cuya propuesta de valor se encuentre basada en una experiencia de **oportunidad e inmediatez** para la adquisición de bienes y servicios a **precios de liquidación**.

Así es como surge OfertaYa. Una plataforma digital que acercará a este nuevo consumidor productos a liquidación, para su compra las 24hs de los 7 días de la semana a través de una experiencia simple y divertida.

A lo largo de los siguientes párrafos, desarrollaremos los atributos de OfertaYa, junto a su potencialidad tanto en el mercado argentino como en el latinoamericano.

Presentación de la necesidad y la idea

OfertaYa surge como respuesta a una de las principales consecuencias del proceso de digitalización y ultra conectividad desarrollado los últimos años.

A lo largo de los últimos 20 años, modelos como los de ebay, Amazon y Mercado Libre han puesto a disposición de los consumidores una cantidad casi ilimitada de productos, sorteando barreras geográficas ya sean locales o internacionales. Sin embargo, en muchas ocasiones un océano de opciones nos dificulta encontrar lo que queremos, más aún si el precio es un atributo que realmente valoramos en nuestra elección.

Por otra parte, como hemos mencionado, si bien el e-commerce representa una gran evolución en el relacionamiento de los consumidores y vendedores, aún no ha podido incorporar la posibilidad de “vivir” el producto en la experiencia de compra. Una instancia aún crítica en la decisión de compra es la de observar, tocar, probar, sentir el producto antes de tomar la decisión y dicha necesidad aún no ha sido suplida por las actuales plataformas de e-commerce. Incluso en la Argentina, donde el e-commerce cuenta con 21 millones de compradores online, el 50% considera que no poder ver el producto es una barrera para la compra online. Dicho porcentaje toma mayor relevancia si consideramos que permaneció casi constante a través de los últimos años (49% 2019 / 52% 2020 / 49% 2021 / 50% 2022)³, es decir, es un dolor del usuario que no está siendo resuelto por los jugadores actuales.

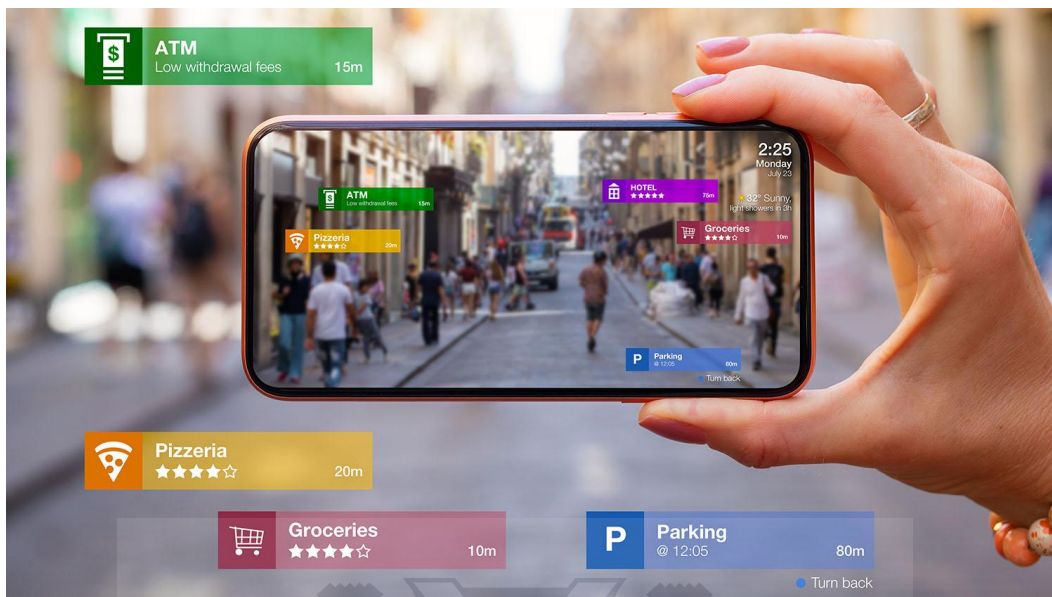
A partir de estas dos necesidades, **simplificar la decisión por precio y vivir el producto** a comprar, OfertaYa propone posicionarse como un espacio de solo ofertas, concentrando productos a precios de liquidación de los principales retailers locales, adicionando una experiencia de compra vívida por medio de la realidad aumentada. De esta manera, nuestros usuarios contarán con una oferta simple y focalizada de productos al mejor precio disponible y con un journey no sólo divertido sino cercano.

¿Qué es la realidad aumentada?

La realidad aumentada consiste en incorporar objetos virtuales (imágenes,

³ CACE - Estudio anual de comercio electrónico 2022 (<https://cace.org.ar/estadisticas>)

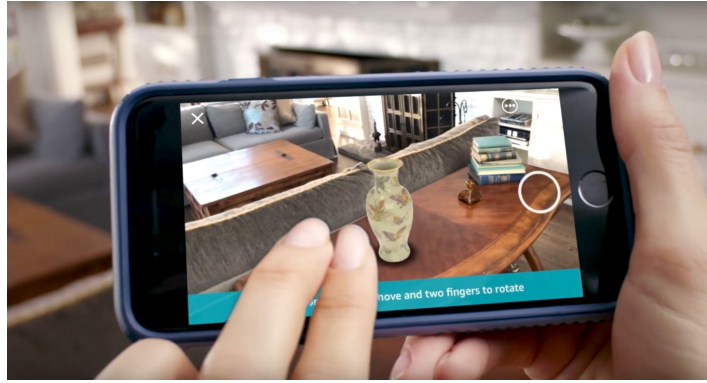
datos interactivos) en el mundo real.



A través de la realidad aumentada los usuarios virtualizan su entorno, potenciando la interacción con el mismo.

No debe confundirse la realidad aumentada (AR) con la realidad virtual. Mientras que el primero nos permite ampliar la percepción de nuestro contexto tan solo con el uso de un celular, la realidad virtual implica la inmersión total en un contexto simulado, abstrayendo al usuario de su entorno por medio de un sistema de dispositivos como pantallas, auriculares y controles remotos de movimiento.

Es en la realidad aumentada donde consideramos se produce una disrupción en cuanto a la experiencia de los compradores, ya que busca mitigar el principal dolor en la experiencia de compra digital, “no poder ver el producto”. Por medio de OfertaYa un comprador podrá tener una visión 360 del producto, viéndolo al derecho y al revés, incorporándolo virtualmente a su entorno, ¡experimentando cómo queda!



Podrá probarse un par de zapatillas, y ver si combina o no con su ropa!



OfertaYa incorpora realidad aumentada no solo como una forma de vivir el producto a comprar, sino también como una forma de relacionarse con el cliente/usuario, a lo largo de su journey.

Imaginemos por ejemplo que Gerónimo, un joven de 30 años que vive en Avellaneda se encuentra un sábado por la tarde en un centro comercial atestado de personas y necesitando realizar la compra rápida de un regalo para el día del padre. Sin saber qué comprar, con un presupuesto más que limitado y la urgencia de que justamente el día del padre es mañana! Si bien el panorama resulta desolador, nuestro protagonista encuentra en la entrada de dicho centro comercial un marcador de realidad aumentada de OfertaYa! En

ese momento, captura el marcador con su celular e inmediatamente accede a las principales ofertas del centro comercial para el día del padre! Luego de unos pocos minutos recorriendo el carrusel de ofertas, encuentra esa boina que su padre usaba cuando nuestro protagonista era un niño y a un precio de regalo! Eureka! En 3 pasos cierra la compra por medio de OfertaYa y con el alivio de haber sorteado semejante desafío, se abre paso en medio de la multitud para retirar el regalo de su padre en aquel pequeño local del fondo. Cumplida la misión y con tiempo de sobra, se toma un café con leche y 2 medialunas aprovechando la promo que le recomendó OfertaYa cuando realizó el checkout de su compra!

Tal como intentamos plasmarlo en el ejemplo previo, OfertaYa se posicionará por medio de sus marcadores de realidad aumentada, como una plataforma presente en el día a día de los usuarios, ya sea desde la comodidad de su casa, en el traslado a su trabajo, o en un día de shopping. Es decir, OfertaYa será un plataforma digital con presencia real!

Por otra parte, complementando la presencia planteada, OfertaYa propone simplificar la decisión de compra del cliente cuando la misma está basada principalmente en precio. Este segmento de clientes que no cuenta o no quiere asignar mucho tiempo para la compra de productos conocidos, de consumo habitual y sin grandes diferenciales, valora el precio como el principal atributo para la decisión de compra, más aún en un contexto inflacionario como el actual. Así es como OfertaYa no busca presentar una cantidad ilimitada de estos productos, sino poner al alcance de la mano del cliente los más baratos, de manera tal que, tomar la decisión de compra, sea una cuestión de segundos.

En resumen y considerando los dos aspectos claves en la evolución reciente del consumidor, simplificar decisiones de precio en un contexto inflacionario y “vivir” su experiencia de compra online, OfertaYa impactará de lleno en dichas necesidades por medio de una presencia virtual y física permanente, junto a una propuesta focalizada de productos a precios de remate.

Evaluación de la Oportunidad de Negocio

Entendemos que OfertaYa es una gran oportunidad de negocio dado que:

1. La compra online presenta un crecimiento sostenido en la Argentina tanto en cantidad de clientes como en la frecuencia de compra.⁴
 - a. Crecimiento e-shoppers para el período 2018 a 2022 del 21%, alcanzando casi los 21,8 millones de compradores on-line.
 - b. Crecimiento de la frecuencia de compra regular (al menos una vez al mes) pasando del 49% en 2018 al 68% en 2022, es decir un 38% de incremento.
2. El 80% de los e-shopper elige comprar on-line porque requiere menos esfuerzo, mientras que el 55% elige dicho canal porque ahorra tiempo.⁵
3. El 85% de los e-shoppers compara precio, una vez iniciada la búsqueda del producto.
4. Como mencionamos anteriormente, el 49% de los usuarios considera que no poder ver el producto es una barrera para la compra online.⁵
5. El poder adquisitivo de los argentinos se redujo en más del 20% entre el 2015 y el 2022⁵, y continúa haciéndolo.
6. El mercado de e-commerce argentino se encuentra en constante expansión en términos reales, habiendo crecido la cantidad de compras un 8% interanual en 2022.
7. 5 de cada 10 empresas que venden online realizó ventas desde un marketplace.⁵
8. Dado que OfertaYa es una plataforma de intermediación, basada en el desarrollo tecnológico y sin costos directos por fuera de la inversión en marketing, tiene la capacidad de escalar rápido en volumen sin comprometer el aspecto financiero del negocio.

Si bien cada uno de los puntos mencionados será desarrollado con mayor profundidad en los párrafos subsiguientes, surge con claridad que nos encontramos ante un mercado de e-commerce argentino en franca expansión ya sea en cuanto a su volumen de facturación, su volumen de clientes o en el volumen de empresas que componen la oferta del mismo, lo cual lo convierte

⁴ Fuente: CACE - Estudio anual de comercio electrónico - Años: 2018 a 2022

⁵ Fuente: INDEC - Evolución Índice de Variación Salarial - Diciembre 2022

en un campo más que fértil para una plataforma como OfertaYa. Complementando la dinámica propia del mercado de e-commerce, el contexto inflacionario internacional, pero más aún el argentino, representan una oportunidad para un modelo de comercio basado en una decisión de compra por precios.

En los siguientes párrafos abordaremos los aspectos claves del modelo de negocio de OfertaYa, iniciando con su propuesta de valor y descripción de sus segmentos de clientes, para luego analizar el mercado argentino, el “go to market” y finalmente cerrar con las proyecciones financieras y principales indicadores de negocio.

Propuesta de Valor

A partir de la metodología propuesta por el “Business Model Canvas” (Osterwalder y Pigneur - 2011 - “Business Model Generation”) realizaremos un desarrollo de alto nivel sobre los aspectos claves del modelo de negocio que permitirán lanzar y escalar la propuesta de valor de OfertaYa, buscando posicionarse como un jugador relevante del e-commerce argentino.

Siguiendo la metodología mencionada, comenzaremos con la descripción de nuestros segmentos de clientes, continuando con la de cuáles serán los valores sobre los que impulsaremos las relaciones con ellos y por qué medio hemos de transmitirlos. A continuación desarrollaremos la propuesta de valor anticipada parcialmente, para describir cuales son las actividades y recursos claves indispensables para que OfertaYa pueda construir, lanzar y escalar su Producto Mínimo Viable. Siguiendo la metodología describiremos a nuestros socios claves, detallando en último lugar las fuentes de ingresos que alimentarán el modelo descrito y la estructura de costos necesaria para la construcción y crecimiento del modelo.

Business Model Canvas

A continuación exponemos el business model para OfertaYa



1. Segmentos de Clientes

En este primer punto resulta necesario destacar que OfertaYa contará con dos tipo de clientes:

- a. Clientes compradores, a los cuales nos referiremos simplemente como **clientes**.
- b. Clientes vendedores, a los cuales nos referiremos como **Sellers**.

Respecto a los **Clientes** identificamos tres segmentos claves, los cuales si bien presentan varios atributos particulares, la segmentación hace foco sobre el monto del ticket y la experiencia que facilite la decisión de compra para usuarios habituales de e-commerce

De tal manera encontramos que:

Segmento Experiencia: Considera a aquellos usuarios que van en búsqueda de precios relativos bajos para productos levemente diferenciables, de ticket alto, que buscan resolver rápidamente una necesidad concreta y que también manifiestan un claro dolor en cuanto no poder ver físicamente el producto. Buscan vivir el producto y precios bajos. Ej. Compra de un Smart Tv

Segmento Liquidación: En búsqueda del precio más bajo para resolver lo antes posible una necesidad que satisfacen productos no diferenciables y de ticket medio. Buscan el precio más bajo y una experiencia ágil de compra. Ej. Ropa de uso cotidiano.

Segmento velocidad: En búsqueda de precios convenientes para resolver de manera inmediata una necesidad que satisfacen productos no diferenciables y de ticket bajo. Buscan experiencia ágil e inmediata a precios convenientes. Ej. Compra de un regalo.

Si bien lo profundizaremos en el apartado “Segmentos Targets”, la definición de estos 3 segmentos se fundamenta principalmente en los estudios anuales realizados por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (compuesto por 1.100 encuestados)⁶, en los cuales se evidencia que:

- 59% de los encuestados busca información sobre el producto a comprar.
- 50% de los encuestados considera como principal desventaja de la compra on-line que “no se puede ver el producto antes de comprar”.

⁶ Fuente: CACE - Estudio anual de comercio electrónico - Años: 2018 a 2022

- 58% de los encuestados buscan precio y promociones antes de la compra.

Es decir, existen necesidades y dolores de los usuarios habituales del e-commerce argentino que, a pesar de su gran desarrollo aún no logra resolver. Mientras que en los tickets altos de compra, la necesidad de ver el producto es alta, en los tickets bajos una experiencia de compra ágil es prioridad.

En cuanto a nuestros **Sellers**, así como nuestra hipótesis es cautivar a los compradores de OfertaYa mediante precio y experiencia, en este caso también buscaremos sumarlos por precio (costo en comisiones), incorporando además una mayor exposición de sus productos en oferta.

2. Relaciones con clientes

Siendo este apartado aquel donde se profundiza principalmente cómo queremos ser percibidos por nuestros clientes, desde OfertaYa queremos cimentar dicha relación en 4 valores fundamentales:

- **Simpleza:** El 80% de los usuarios indica que la principal ventaja de la compra on-line es el menor esfuerzo que representa, mientras que el 55% la valora por el factor tiempo⁷. OfertaYa buscará mantener y de ser posible mejorar esta percepción de los usuarios, a partir de la construcción de un producto customer centric como veremos en los apartados siguientes.
- **Oportunidad:** Para el 35% de los encuestados la segunda ventaja de la compra on-line es la posibilidad de comprar en cualquier momento. Al igual que en el punto anterior, es nuestra intención que OfertaYa sea percibida como una solución disponible 24x7 y que con una propuesta enfocada en las necesidades, pueda dar una rápida resolución a las mismas.
- **Cercanía:** Directamente vinculado al punto anterior, el 24% de los usuarios expresa que comprar desde cualquier lugar en el que se encuentre es una de las ventajas de la compra on-line. En este caso, entendemos que OfertaYa tiene una gran oportunidad en incrementar significativamente esta percepción, ya que no sólo propondremos una

⁷ Fuente: CACE - Estudio anual de comercio electrónico - Años: 2018 a 2022

presencia virtual, sino también “**presencia en la calle**”, generando oportunidades para los usuarios en algunos de los lugares donde más transita. Imaginemos un shopping o mercado donde un marcador físico (similar a un código QR), nos permite visualizar las principales ofertas de ese lugar!, tal como lo comentamos previamente con el ejemplo de Gerónimo. Entendemos a este valor como un posible cimiento del puente que finalmente una el mundo de la compra virtual con el mundo de la compra física.

- **Confianza:** El 25% de los usuarios encuestados, percibe como desventaja de la experiencia de compra online la desconfianza en el sitio del vendedor. También en este dolor vemos una gran oportunidad para mejorar la percepción del usuario, por medio de una propuesta clara, con información suficiente, contención en caso de problemas y consistencia a lo largo del tiempo.

Entendemos que fundamentar la relación con nuestros clientes sobre estos cuatro valores permitirá a OfertaYa apalancarse en lo ya valorado por el usuario, como así también generar un diferencial en el awareness de la marca a partir de los dolores no resueltos o valores menos percibidos.

3. Canales

Tan importante como el mensaje a transmitir es el medio por el cual se canaliza. En este sentido y en línea con los pilares de relacionamiento descritos en el punto anterior, consideramos oportuno priorizar el canal Mobile por sobre el Desktop al momento de desarrollar la experiencia del usuario. Esto se justifica en el hecho que, luego de iniciada la pandemia, tanto la búsqueda de información como el perfeccionamiento de la compra se ha realizado principalmente por medio de smartphones. Según el último informe de la CACE (año 2022) el 63% de los usuarios busca información por medio de su smartphone, de los cuales el 95% lo realiza de manera exclusiva por dicho canal. De la misma forma, el 55% de los usuarios encuestados compra por medio de un dispositivo mobile. También es relevante mencionar que la realidad aumentada casi depende de un smartphone, lo cual refuerza el camino a seguir. Esto no significa que OfertaYa no contará con un canal Desktop, sino que al momento de definir la User Experience (UX) o la User Interface (UI), lo

haremos priorizando la usabilidad desde un smartphone.

Dentro de la lógica mobile, OfertaYa se posicionará por medio del canal web y del canal app. Ambos presentan distintos fundamentos:

- **Canal web:** El éxito de una startup, en especial una de e-commerce, surge de la comunidad de usuarios que la misma pueda crear. Dicha comunidad puede traducirse en el tráfico generado o visitantes que recibe y dicho flujo se inicia en la Web. Este va a ser el medio por el cual OfertaYa se presente al mundo, hacia donde hemos de direccionar la mayor cantidad de tráfico para alimentar nuestra venta, apalancar nuestra construcción de marca (awareness), como así también favorecer la descarga y adopción de nuestra app. Aspectos como eficiencia en las campañas de adquisición, Customer Acquisition Cost (CAC), Cost Per Acquisition (CPA), usabilidad, tasa de abandono (carrito abandonado), funnel de adquisición, Conversion Rate (CVR), etc., van a ser protagonistas para la evaluación de la performance de la web de OfertaYa. Por tal motivo, desde su etapa de pre lanzamiento en adelante, parte de los esfuerzo y recursos de OfertaYa estarán asignados al desarrollo de su Web.
- **Canal App:** Si bien como mencionamos recién la web resulta crítica en los primeros meses de vida, es nuestra app la que nos permitirá fidelizar nuestra comunidad de usuarios. El principal desafío de toda app es generar adopción rápidamente, enganchar al usuario no solo para su descarga sino también para su uso regular generando un awareness propio, que obviamente potencia la marca. Aquí es donde la realidad aumentada comenzará a traccionar nuestro modelo, generando experiencias disruptivas en el proceso de compra de nuestros clientes. Por esta vía, OfertaYa mitigará el principal dolor de “no ver el producto” por medio de una **experiencia de compra lúdica o “gamificada”** para los tickets más altos, expondrá con claridad los **mejores precios** para una compra rápida o dará **visibilidad** de los locales cercanos con las ofertas del día. Es en la app donde OfertaYa jugará la batalla de la experiencia. En este canal, también la medición será protagonista ya que indicadores como cantidad de descargas, tasas de uso, tasas de caídas en el flujo de adquisición, ratios de conversión, satisfacción como CSAT

o NPS entre otros, nos indicarán rápidamente si nuestras hipótesis se validan o no.

4. Propuesta de Valor

Como ya hemos adelantado en varios pasajes previos, OfertaYa tiene como propuesta de valor **“comprar a precio de liquidación, con la mejor experiencia para el usuario”, “reduciendo el costo de adquisición para nuestros Sellers”**. OfertaYa busca ser la solución para una necesidad puntual del usuario, cuyo desenlace surge a partir de decisiones basadas en precio y tiempo/esfuerzo. Con esta propuesta, busca mitigar dos de los principales dolores del usuario de e-commerce. En primer lugar, reducir el esfuerzo en la comparación de precios en un escenario de fuerte distorsión de precios relativos. En segundo lugar, brindar un experiencia que le permita “vivir” el producto y/o tomar una decisión lo antes posible. No incluye cuestiones generales como “encontrar el producto que más te gusta” o “compra lo que quieres”, “unir compradores y vendedores”, sino que buscamos hacer foco en un eslabón particular de la cadena de valor del e-commerce argentino, que es el de las **decisiones de compra basadas en precio**, el cual entendemos que se encuentra difusamente atendido por los jugadores actuales.

A partir de los estudios anuales de comercio electrónico publicados por la CACE, entendemos que la evolución actual de las plataformas de e-commerce en Argentina han tenido como principal objetivo incrementar exponencialmente la oferta de productos disponibles para los potenciales compradores. Es decir, desde el punto de vista del cliente “compra lo que querés” y desde el punto de vista del vendedor “vendele a todos”. Si bien no existe la menor duda de que dicho modelo ha sido exitoso en el mundo y en la Argentina resolviendo la cantidad de ofertas, observamos que es el momento oportuno para enfocarse en una lógica de calidad. Hoy en día, dado el proceso inflacionario y la distorsión de precios relativos, calidad en la oferta significa **claridad en el precio**.

Mercado Libre, el mayor caso de éxito latinoamericano en e-commerce, ha logrado poner a disposición de millones de clientes miles de productos a los que no podían acceder fácilmente y viceversa, ha logrado conectar a millones de vendedores con una comunidad de clientes impensada hace 20 años. Hoy

encontramos que dicho marketplace pareciera posicionarse como el punto de contacto entre dos océanos cual canal de Panamá. **Un cliente que presenta una necesidad puntual a resolver con un producto poco diferenciable por el cual quiere pagar lo menos posible, debe navegar por un océano de vendedores mientras que, del otro lado del canal, un vendedor con la necesidad de hacer caja bajando sus stocks en un contexto de altos costos debe hacer malabares para que su promoción pueda ser vista.** Aquí es donde OfertaYa buscar entregar la calidad mencionada!

Surgirá como la herramienta que:

1. *Procesará previamente las ofertas publicadas definiendo un ranking de precios para cada producto, categoría de producto o necesidad,*
2. *Ofrecerá una cantidad limitada de SKU's y,*
3. *Facilitará la decisión del usuario por medio de una gran experiencia.*

5. Actividades Claves

Así como hasta ahora hemos abordado los puntos directamente vinculados con el front del negocio (usuarios/clientes), en los próximos tres puntos desarrollaremos los principales lineamientos del back de OfertaYa.

Comenzando con las actividades claves, OfertaYa priorizará tres ejes: Iteración de la experiencia del Cliente/Usuario; desarrollo de la red de sellers, desarrollo de la marca OfertaYa. A continuación profundizaremos sobre cada uno de ellos:

- **Iteración de la experiencia del Cliente/ Usuario:** Tal como lo expresamos al abordar los punto de canales y propuesta de valor, uno de los principales diferenciales que busca OfertaYa, es el de crear experiencias que generen satisfacción en el usuario, que propongan la “gamificación” de la misma por medio de la realidad aumentada y en especial, generen recordación o awareness de la app y la marca. Nada más y nada menos. Tomando como punto de partida la concepción customer centrista de OfertaYa y los valores sobre los cuales deseamos relacionarnos con nuestros clientes, OfertaYa pondrá foco en la construcción de un customer journey basado en la generación de “asombro” por parte de los usuarios (awesomeness), mapeando y monitoreando cada instancia de dicho Journey, tanto en la web como en

la app. Este desafío será la prioridad del equipo de producto tanto en instancias de pre como de post lanzamiento. Entrevistas con usuarios, focus group, análisis cualitativos como también cuantitativos respecto a las preferencias de los usuarios objetivos, serán la materia prima para la construcción. Luego del go-live, estas herramientas más la medición milimétrica del funnel de conversión alimentarán las iteraciones posteriores.

- **Desarrollo de la red de sellers:** Resulta obvio destacar la relevancia de este eje en la construcción de la propuesta de valor de OfertaYa. Una actividad indispensable será construir una red lo suficientemente amplia en la región del AMBA, que permita nutrir de productos pero sobre todo de precios a la propuesta de valor de OfertaYa. En tal sentido, más allá de “caminar la calle” para generar dichas alianzas, la construcción de una propuesta de valor particular para nuestros sellers es indispensable. En tal sentido la misma estará basada en menos comisiones para la venta y mayor exposición para ofertas en productos de alta rotación. Esta actividad comenzará desde el momento cero de OfertaYa, contando con un equipo dedicado a tal efecto.
- **Desarrollo de la marca:** Más allá del concepto tradicional de desarrollo de marca que tiene como objetivo generar recordación (top of mind), posicionamiento y diferenciación entre otros atributos, en el caso de OfertaYa al jugar en el mercado de e-commerce, esta actividad adquiere una significancia particular al impactar directamente en el costo de adquisición de clientes (CAC). Además de awareness, buscaremos la generación de **awesomeness** con el fin que los usuarios se dirijan voluntariamente en la búsqueda de OfertaYa y no solo sean direccionados por la inversión en marketing digital. Es decir, el objetivo primario será bajar el costo de adquisición directo por inversión en campañas digitales (ej. Google ads), impulsando un mayor tráfico orgánico hacia la landing de OfertaYa. Esta construcción se encontrará enfocada a campañas de promoción específicas en lugares particulares del AMBA, con el fin de buscar el mayor impacto, viralidad y “boca a boca”, con la menor inversión posible en medios offline. Salvando las diferencias, **seguiremos una estrategia similar a la que Nintendo**

realizó en el 2016 al lanzar su juego con realidad aumentada Pokemon Go, el cual sin anuncios ni campañas rimbombantes, sino apelando a la viralidad, logró un éxito rotundo de manera inmediata. A los 5 días de lanzamiento se convirtió en el juego más popular de la historia, superando en uso a Instagram, Whatsapp y resto de las aplicaciones líderes en el mundo. Dado que seguramente no contaremos ni con el respaldo ni la inversión de Nintendo, nuestro objetivo en este punto es que cada centavo invertido cause el mayor asombro, en la mayor cantidad posible de usuarios potenciales. Ahondaremos sobre este punto en la estrategia de Go to Market.

6. Recursos Clave

En este punto identificamos dos recursos claves por encima de todo. En primer lugar los equipos de Producto y Marketing, encontrándose en el segundo la tecnología.

- **Equipo de Producto:** La experiencia del usuario es un factor clave en el modelo de OfertaYa, razón por la cual hereda dicha relevancia el equipo encargado de construirla. Desde el momento cero OfertaYa estará integrado por un equipo de producto (célula), el cual por medio de **metodología ágil** (método Lean en particular) trabajará integradamente con el equipo de MKT, generando y consumiendo toda la información relativa a la experiencia actual de los usuarios de e-commerce y sus dolores en la usabilidad de las plataformas actuales, para construir de cara a dichos usuarios finales la **mejor experiencia de compra del e-commerce argentino**. Esta dedicación casi exclusiva en la etapa de pre lanzamiento se caracterizará por un delivery funcional permanente a pesar de que la plataforma no se encuentre operativa, con el fin de generar lo antes posible la mayor cantidad de test de usabilidad y experiencia con usuarios finales. Ya sea mediante maquetados físicos, digitales, pruebas de concepto, instancias de friends & family o focus groups, el objetivo de este equipo será iterar y pulir la experiencia de compra de un usuario de e-commerce. Dicha Célula se encontrará compuesta por desarrolladores backend y frontend, expertos en user experience, roles de negocio y liderazgo a cargo de un Product Owner..

Al efecto de poder activarlo rápidamente y trasladar a un partner el riesgo de rotación y seniority, dicho equipo será contratado bajo la metodología de outsourcing reportando directamente al Líder Técnico que compone el equipo de IT de OfertaYa.

- **Equipo de Marketing:** El CAC es un indicador clave en lo que a e-commerce refiere, dado que la inversión en campañas de adquisición representa uno de los costos principales en la composición del Customer Lifetime Value (CLV). De nada nos sirve contar con una gran comunidad de usuarios si nuestros clientes no generan un margen sobre venta suficiente como para alcanzar un breakeven en plazos razonables y permitir un escalamiento ecológico del negocio. Es por esto que el equipo de marketing de OfertaYa deberá tener una impronta netamente digital y con un elevado seniority en la materia. También será protagonista en la construcción de la experiencia del usuario y evaluación de la performance de la misma, proporcionando además del CAC, indicadores claves como el conversion rate del funnel de adquisición y las tasas de abandono de cada instancia entre otros kpis. Será protagonista en la estrategia de lanzamiento, marca, asignación del presupuesto pero en especial en el diagnóstico de los tiempos y salubridad del negocio.
- **Tecnología:** No concebimos a la tecnología como un elemento disruptivo ni como una alta barrera de entrada que proteja a OfertaYa contra otros jugadores, ya sean presentes o futuros. La realidad aumentada es una tecnología que hace años viene madurando y aplicándose a diferentes industrias como la de videojuegos, educación y turismo. Incluso también en el e-commerce como lo propone shopify, aunque en este caso solo como una opción para exponer modelos en realidad aumentada y no su creación. Por nuestra parte, sí la entendemos como un punto fundamental para generar awesomeness o deleite en la experiencia del usuario. Es en la experiencia de compra, ya sea en la “gamificación” de la misma o mitigando el dolor de no ver el producto, donde entendemos que la tecnología de realidad aumentada es un gran diferenciador. A partir de esta necesidad planteamos una inversión inicial con un partner estratégico vinculado directamente a

OfertaYa (Novaworks) para iterar la tecnología ya desarrollada de realidad aumentada, de manera tal que, trabajando colaborativamente con la célula de producto, se alcance el objetivo recién descrito. Siendo Novaworks un partner local, de gran recorrido en la generación de experiencias con realidad aumentada y que ha participado directamente en el desarrollo de los primeros prototipos de OfertaYa, resulta un gran acelerador contar con su presencia desde el momento cero.

Adicionalmente al objetivo planteado, otro desafío del equipo de tecnología será que la experiencia de los seller en la generación de contenido de realidad aumentada sea lo menos friccionada posible, al efecto de lograr una rápida adopción por parte de ellos.

7. Socios Claves

En esta instancia, identificamos tres socios claves: Partners Tecnológicos, Centros Comerciales y Operadores Logísticos

- **Partner Tecnológicos:** Como también describimos en el apartado de “Recursos Claves”, será fundamental construir relaciones estratégicas con nuestro partner de realidad aumentada como así también con aquellos con quienes se contrate el outsourcing de la célula de producto. Desde ya que dicha vinculación deberá ser concebida de mediano o largo plazo, a partir de un relacionamiento ganar <> ganar, invitándolos a formar parte de un caso de éxito del cual ellos también habrán sido protagonistas, pudiendo capitalizar experiencia y reputación para próximos proyectos . Formará parte de las prioridades del liderazgo del equipo de IT de OfertaYa construir dicha relación, velando también que el escalamiento del equipo de tecnología se realice incorporando en equipos propios el Know How crítico, reduciendo riesgos operativos y dependencias. Entre los principales partner encontramos:

→ Equipo técnico para el desarrollo y soporte de realidad aumentada.

Novaworks

→ Outsourcing **célula de Producto:** Aún no definido (ej, Makingsense / Garage de Ideas).

→ Equipo técnico para la integración de **marketplace white- level:** Aún no definido (ej .Aper). En cuanto a este punto, tal como lo veremos en el apartado de “Fuentes de Ingresos”, si bien el foco de OfertaYa

se encontrará en la conversión por precio y experiencia, se observa una buena oportunidad en que luego de dicha instancia se cuente con un marketplace tradicional que permita cross selling de productos, aprovechando al máximo cada visitante.

- **Centros Comerciales:** Tal como mencionamos en varios tramos del presente trabajo, entendemos que OfertaYa puede tomar un rol **protagonista en la unión entre el mundo de la compra On-line y la Off-line**. Por otro lado, al efecto de acelerar la construcción de su marca, también comentamos ver oportunidad en acciones concretas de promoción en lugares de alto tránsito que generen la viralidad y el “boca a boca” que necesitamos. Es por esto que consideramos a los Centros Comerciales (Shopping, Galerías de Compra, Ferias, Patronales, etc). como socios claves para mejorar la experiencia de compra de nuestro segmento “Velocidad”, como así también para generar presencia e impacto de marca. Dentro de la construcción de la red de Sellers, el equipo de Engagement trabajará en el desarrollo de alianzas y presencia en los principales centros comerciales de AMBA, considerando uno de los principales hitos el lanzamiento de OfertaYa!
- **Operadores de Logística:** De acuerdo a la CACE, en su informe 2022, el 26% de los usuarios encuestados valora como un atributo positivo de la compra online la posibilidad de recibir el producto en el domicilio. Más aún, el 53% de los compradores encuestados se inclinó por dicha opción en el 2022. Si bien no es nuestra intención innovar ni participar dentro del mercado de logística argentino, dados los elevados costos de entrada y los jugadores dominantes del mercado como Correo Argentino, Andreani e incluso Mercadolibre, sí lo entendemos como un punto clave sobre el cual gestionar en favor de nuestros sellers. Con este enfoque, es que el equipo de Engagement tendrá dentro de sus prioridades facilitar a aquellos sellers que aún no hayan resuelto su logística de entrega en AMBA, su integración con los principales jugadores del mercado, con excepción obviamente de MercadoLibre. Esto último dada la posibilidad de que dicho jugador vea en OfertaYa un competidor directo y decida entorpecer o bloquear aspectos de la logística. Otro punto relevante respecto a este punto, es que OfertaYa se

plantea como un operador solo en la región de AMBA, reduciendo significativamente su complejidad.

8. Fuente de Ingresos

Si bien lo trataremos en profundidad al abordar los aspectos financieros del modelo OfertaYa, a continuación describiremos cómo lo mencionado previamente se traduce en ingresos. Dado que entendemos que la puesta a punto demora 7 meses, el primer flujo de ingresos se producirá en el mes 8.

- **Ingresos por comisiones OfertaYA:** Como mencionamos en el apartado de Segmentos de Clientes, parte de la propuesta de valor a los sellers es la reducción de sus costos de comercialización online, siendo una comisión del 7,5% una mejora significativa. Dicha comisión aplicada a ticket de compra, constituye el principal ingreso de OfertaYa.
- **Ingresos por comisiones Marketplace:** Como forma de optimizar y exprimir cada centavo invertido en marketing digital, contaremos con un marketplace que buscará capturar compras por crossselling o simplemente de oportunidad a partir de los visitantes de OfertaYa. Es decir, mientras que OfertaYa atrae el mayor tráfico posible con su propuesta de valor y convierte a los “peces gordos”, su marketplace atraparía algunos compradores de aquellos que escaparon o que buscaban productos no incluidos en la propuesta original de OfertaYa. De esta manera, aplicando una comisión del 8 % a estas compras residuales, contaremos con un ingreso adicional.
- **Ingresos por comisiones CheckOut:** Por supuesto que una instancia crítica en el proceso de venta digital es la de Checkout o pago. Es por esto que tanto OfertaYa como su marketplace, tendrá esta instancia en el journey del cliente. Sobre los montos de ventas calculados para OfertaYa y su Marketplace, aplicaremos una tasa del 2% por costos por el procesamiento del cobro. Esta fuente de ingreso no busca, por lo menos en el período analizado, ser una fuente genuina de ingreso, sino compensar los costos asumidos por dicho servicio. Por otra parte, y tomando nuevamente como referencia las comisiones aplicadas por uno de los principales jugadores en el cobro de e-commerce (Mercado Pago), OfertaYa presentaría una propuesta muy competitiva a sus

sellers en lo que a costos de cobranza respecta.

9. Estructura de Costos

Al igual que en el apartado de ingresos, profundizaremos en la estructura de costos al abordar los aspectos financieros del modelo. Describiéndolos de manera resumida, las principales líneas de costo de OfertaYa corresponderá a equipos y costo de adquisición, dividiéndose este último en la inversión digital y marketing offline. A continuación ahondaremos en cada uno de ellos.

- **Costo de Equipos:** Como describimos en el apartado de recursos clave, al efecto de construir una de las mejores experiencias de adquisición para compras basadas en decisiones de precio, resulta fundamental contar con equipos que posean el seniority necesario, ya sean en relación de dependencia con OfertaYa o por medio de outsourcing. En tal sentido nuestra estructura de costos plantea lo siguiente:
 - **Células de Producto:** Constituidas bajo una lógica de metodología ágil, dichas células se estiman bajo contratación vía outsourcing, siendo su prioridad el desarrollo de la experiencia de compra de los usuarios.
 - **Equipo de Realidad Aumentada:** Tercerizado bajo lógica de proyecto time & materials (pago de fee mensual por horas de equipo) con nuestro partner Novaworks, este equipo tendrá como prioridad la maduración e iteración del prototipo de realidad aumentada a incorporarse en la experiencia de compra de OfertaYa.
 - **Equipos Propios:** Conformados en un inicio principalmente por los roles de liderazgo de OfertaYa, tendrán como objetivo priorizar y dirigir la construcción del MVP para un Go-Live al octavo mes.
 - **Equipo de CX:** Configurado bajo un esquema tercerizado y reportando al CMO, este equipo tendrá la misión de atender las consultas de visitantes/usuarios de las plataformas de OfertaYa.
- **Costo de Adquisición:** Tal como lo mencionamos en numerosas oportunidades, una variable crítica tanto en la generación de ingresos como en la estructura de costos son los costos de adquisición. En esta línea encontramos dos grandes conceptos de gastos, la inversión en

marketing digital (Ej. Google Ads) y marketing Offline, con foco en la construcción de marca.

- **Marketing Digital:** Este costo representa gran parte del combustible que va a alimentar el crecimiento de OfertaYa, caracterizándose por una relación proporcional respecto al volumen de visitantes direccionados en la plataforma.
- **Marketing Offline:** Al abordar el apartado “Actividades Clave - Desarrollo de Marca”, enunciamos la importancia que esta inversión ha de tener para reducir el CAC total, generando un mayor volumen de tráfico orgánico o no pago.



Universidad de
San Andrés

Mercado Objetivo

Definido en términos generales el modelo de negocios y antes de profundizar en nuestros segmentos de Clientes y Sellers, consideramos oportuno incluir en este apartado la descripción del mercado de e-commerce argentino, al efecto de fundamentar cómo ha de componerse la boca del funnel de conversión de OfertaYa. Para ello utilizamos la técnica TAM, SAM, SOM, siendo los resultados los siguientes:

- **TAM** (Total Addressable Market): Definimos como mercado total al 100% de los visitantes únicos del e-commerce argentino⁸. Un supuesto relevante en esta variable es que hemos asumido que el mercado se mantendrá constante, siendo su tasa de crecimiento interanual igual a cero. Nos inclinamos por este supuesto conservador, ya que si bien ha estado en permanente expansión en la última década, explotando a tasas de crecimiento del 15% en la pandemia, los visitantes únicos del año 2022 solo crecieron un 0,5%. Semejante volatilidad en la serie analizada, la cual impacta significativamente en el modelo planteado, puede llevarnos a una sobreestimación significativa de nuestro TAM, razón por la cual asumimos dicho supuesto de crecimiento 0.
- **SAM** (Serviceable Available Market): a partir del TAM y considerando los segmentos de clientes para los cuales construiremos la propuesta de valor de OfertaYa, hemos definido el mercado al cual podemos cubrir de la siguiente manera: Partiendo del TAM, lo restringimos a partir de la geografía de los usuarios (Región AMBA), su habitualidad de compra (por lo menos una vez al mes), el canal por el cual acceden (Mobile) y el medio de pago utilizado (Tarjeta de Crédito o Débito). De tal manera nuestro SAM se redujo al 11% del TAM definido en el punto anterior.
En el apartado “TAM, SAM, SOM” del Anexo I podrá observarse numéricamente la composición del TAM descripto.
- **SOM** (Serviceable Obtainable Market): Definido el SAM, nos queda cuantificar qué parte del mismo ha de ser capturado por OfertaYa. En tal sentido y ya adentrándonos en el funnel de conversión, definimos a los

⁸ Fuente: CACE - Estudio anual de comercio electrónico - Años: 2018 a 2022

visitantes únicos de OfertaYa como la porción del SAM que accederán a nuestra Web o App a partir de las campañas digitales pagas o acciones de promoción realizadas. Esperamos para el mes uno 344.000 visitantes, lo cual escalará progresivamente hasta alcanzar los 900.000 visitantes mensuales transcurrido un año desde el lanzamiento. Entendemos este supuesto como conservador, ya que representa el 1,3% de las visitas mensuales del SAM, alcanzando recién al quinto año el 5% de todos los visitantes únicos del SAM definido. Todo esto, con el supuesto también conservador de no crecimiento en la cantidad de visitantes totales del mercado. A partir de los visitantes estimados, y aplicando el ratio de conversión promedio del mercado para el año 2022⁹ (1,26%), es decir la cantidad de visitantes que efectivamente generan una compra, calculamos los clientes mensuales de OfertaYa. Dicho CVR no se supone constante sino que se estima un crecimiento gradual hasta alcanzar el valor de 4,6% a finales del quinto año. Este crecimiento se fundamenta en los atributos que OfertaYa busca construir, principalmente el de facilitar la decisión de compra por precio. A continuación enumeramos las principales hipótesis de dicho crecimiento:

- El CVR del mercado utilizado representa el promedio de los CVRs individuales de todas las empresas encuestadas, es decir el promedio entre empresas con un alto grado profesionalismo en e-commerce y otras que aún no lo poseen.
- Salvando las diferencias en volumen y mercado, una empresa madura en e-commerce como Amazon presenta ratios de conversión generales en torno al 10%, pudiendo alcanzar valores por encima del 70% para segmentos altamente fidelizados¹⁰. Si bien no aplica al contexto de OfertaYa, sí nos da una referencia del techo de esta variable.
- Una propuesta focalizada como la de OfertaYa naturalmente contará con mejor CVR que el de mercado, dado que es la misma propuesta la que genera un filtro previo en la boca del funnel de conversión.
- Una experiencia superadora a la media del mercado, implica un

⁹ Fuente: CACE - Estudio anual de comercio electrónico - Año: 2022

¹⁰ Fuente: <https://www.aihello.com>

mayor ratio de conversión. Siendo uno de nuestros principales objetivos iterar permanentemente, no lograr un incremento en dicho CVR como el planteado, implicaría justamente que OfertaYa no está cumpliendo con su propuesta de valor.

Definidos nuestros visitantes y nuestro ratio de conversión, avanzamos en el cálculo de las ventas mensuales a partir de la multiplicación de ambas variables. De esta manera, llegamos a 4.300 ventas en el mes uno, escalando 5X en los primeros doce meses y llegando a casi 160.000 ventas a los cinco años de vida.

De esta manera queda constituido el SOM de OfertaYa.

Segmentos Targets - Clientes / Sellers

Clientes

Ya adentrándonos en el análisis de nuestros segmentos de clientes, OfertaYa tendrá como propuesta de valor “Comprar a precios de liquidación, con la mejor experiencia de usuario” ya sea “viviendo el producto” o por medio de una experiencia “simple e inmediata”.

Tomando dichos puntos de partida, OfertaYa no busca generar una disrupción compitiendo de manera directa contra los gigantes indiscutibles del e-commerce argentino como Mercado Libre o Facebook Marketplace. Estos “padres fundadores” del comercio electrónico han generado un proceso disruptivo poniendo una cantidad casi ilimitada de productos a disposición de los compradores, generando además una evolución exponencial en la cadena de suministro minorista. Este no es el mercado objetivo de OfertaYa.

Partiendo de la base que todo proceso disruptivo no se inicia revolucionando la totalidad del mercado, sino a partir de los eslabones más débiles de su cadena de valor, **OfertaYa se posicionará en aquellos segmentos de clientes que, a partir de la búsqueda de los mejores precios para productos poco diferenciados, valoren una experiencia de compra casi inmediata o mucho más vívida, cuasi real.**

Tomando como punto de partida lo expuesto, a continuación profundizaremos sobre los tres segmentos de clientes enunciados en el business model canvas. En el apartado “Atributos Generales de los Usuarios del e-commerce argentino”

incluido en el Anexo I, podrá profundizarse sobre los cuatro atributos que constituyen la base de los segmentos definidos.

Segmentos de Clientes:

Aplicando la metodología de “Empathy Map Canvas” (Gray, D., Brown, S. & Macanuso - 2010 - “Gamestorming”), “Value Proposition Canvas” (Osterwalder y Pigneur - 2014 - “Value Proposition Design”) y “Customer Journey Map”, definimos los tres segmentos mencionados en el apartado de propuesta de valor, siendo el principal diferencial entre ellos la evaluación de cuál dolor se prioriza más para determinados niveles de tickets: la experiencia o el precio?

A partir de este análisis construimos los segmentos que guiarán la propuesta de valor de los primeros meses de vida de OfertaYa.

1. **Segmento Experiencia**: Usuario que regularmente compra productos por medio de plataformas de e-commerce; que valora una experiencia de compra vívida y a muy buen precio de productos que percibe como diferenciables; con un valor de ticket medio de USD 150.

Atributos destacados:

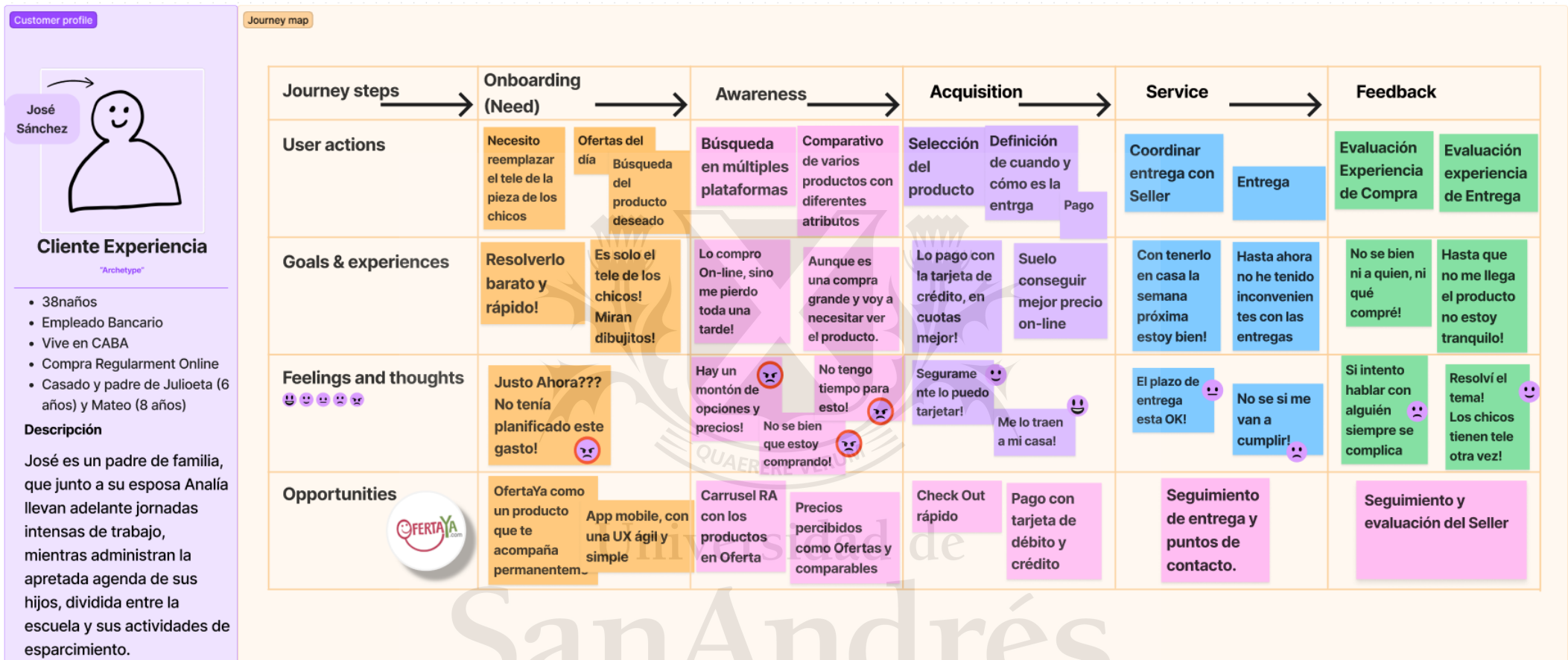
- a. Sociodemográficos: Mujeres y Hombres entre 35 / 45 años, pertenecientes a segmentos ABC1/ C2 y C3.
- b. Frecuencia de Compra online: Cotidianos y regulares.
- c. Distribución Geográfica: AMBA.
- d. Tipo de Producto: diferenciables y de ticket medio alto de USD 150.
 - i. Equipos de audio e imagen.
 - ii. Consolas.
 - iii. Telefonía.
 - iv. Electrodomésticos
 - v. Artículos para el Hogar
- e. Share del mercado total para tipos de productos descritos en punto anterior (en facturación): **32% del monto de ventas totales para el año 2022**

A partir del input proporcionado por el “Canvas Empathy Map” y “The Value

Proposition Canvas”¹¹, avanzamos en la construcción del journey actual que vive nuestro Buyer persona José Sanchez, por medio de la metodología “Customer Journey Map”, remarcando los dolores pero sobretodo, las oportunidades que podrá capturar OfertaYa en este segmento.



¹¹ Referencia: En el apartado “Segmento Experiencia” del Anexo I, podrán observarse el “Empathy Map Canvas” y “The Value Proposition Canvas” que fundamentan la composición de este segmento.



Como conclusión al proceso descrito, OfertaYa tendrá como uno de sus segmentos principales a aquellos usuarios que:

1. Deben afrontar una compra poco planificada de ticket medio alto,
2. Requieren “vivir” y entender el producto que está adquiriendo, y
3. Necesitan resolverla en poco tiempo!

¿Cómo abordamos la necesidad de este segmento? Con una app que genere una experiencia ágil y simple, exponiendo con claridad y simpleza precios de oferta para productos algo diferenciables y que permita conocerlos y entenderlos por medio de la realidad aumentada!

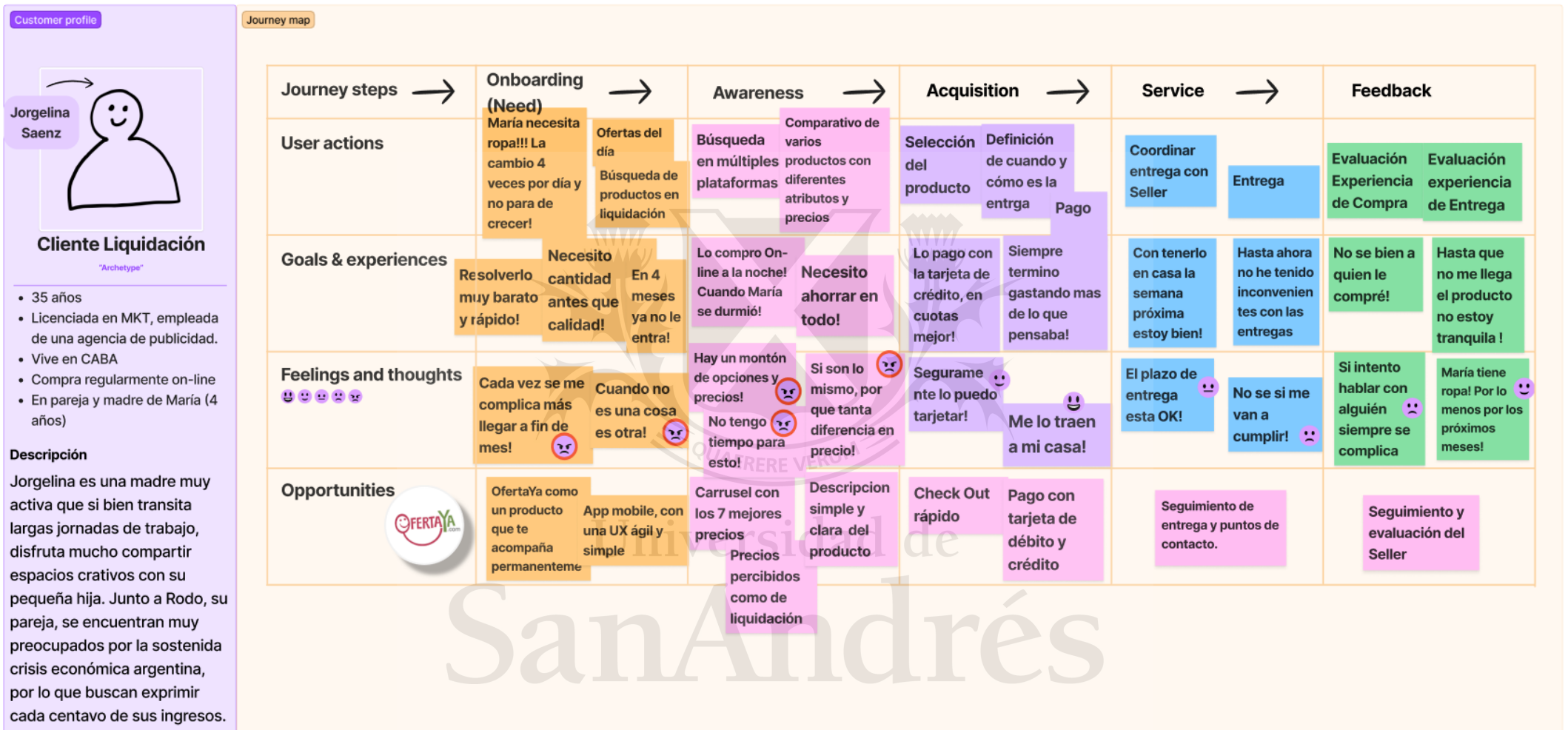
2. Segmento Liquidación: Usuario que regularmente compra productos por medio de plataformas de e-commerce; que valora una experiencia ágil y a precios de liquidación en la compra de productos percibidos por el usuario como levemente diferenciables; con un valor de ticket medio de USD 75.

Atributos destacados:

- a. Sociodemográficos: Mujeres y Hombres entre 30 / 45 años, pertenecientes a segmentos C2 y C3.
- b. Frecuencia de Compra online: Cotidianos y regulares.
- c. Distribución Geográfica: AMBA.
- d. Tipo de Producto: Levemente diferenciables y de ticket promedio mediano de USD 75.
 - i. Indumentaria (no deportiva)
 - ii. Deportes
 - iii. Cosmética y Perfumería.
 - iv. Accesorios para autos y motos.
 - v. Infantiles.
- e. Share del mercado total para tipos de productos descritos en punto anterior (en facturación): **20% del monto de ventas totales para el año 2022.**

Nuevamente, a partir del input proporcionado por el “Canvas Empathy Map” y “The Value Proposition Canvas”¹², avanzamos en la construcción del journey actual que vive nuestro Buyer Persona Jorgelina Saenz, por medio de la metodología “Customer Journey Map”, remarcando los dolores pero sobre todo, las oportunidades que podrá capturar OfertaYa en este segmento.

¹² Referencia: En el apartado “Segmento Liquidación” del Anexo I, podrán observarse el “Empathy Map Canvas” y “The Value Proposition Canvas” que fundamentan la composición de este segmento.



Como conclusión, otro de los segmentos que atenderá OfertaYa es el de aquellos usuarios que:

1. Buscan resolver una necesidad de ticket medio,
2. A través de una experiencia clara, simple y ágil,

3. A un precio de liquidación, relegando particularidades del producto en favor de gastar menos!

¿Cómo abordamos la necesidad de este segmento? Con una app de experiencia fluida, exponiendo con claridad y simpleza los 7 mejores precios de liquidación para la categoría del producto requerido, con información suficiente que permita comparaciones entre ellos y rápidamente cerrar una compra, ya sea con entrega a domicilio o pick-up en comercio cercano!

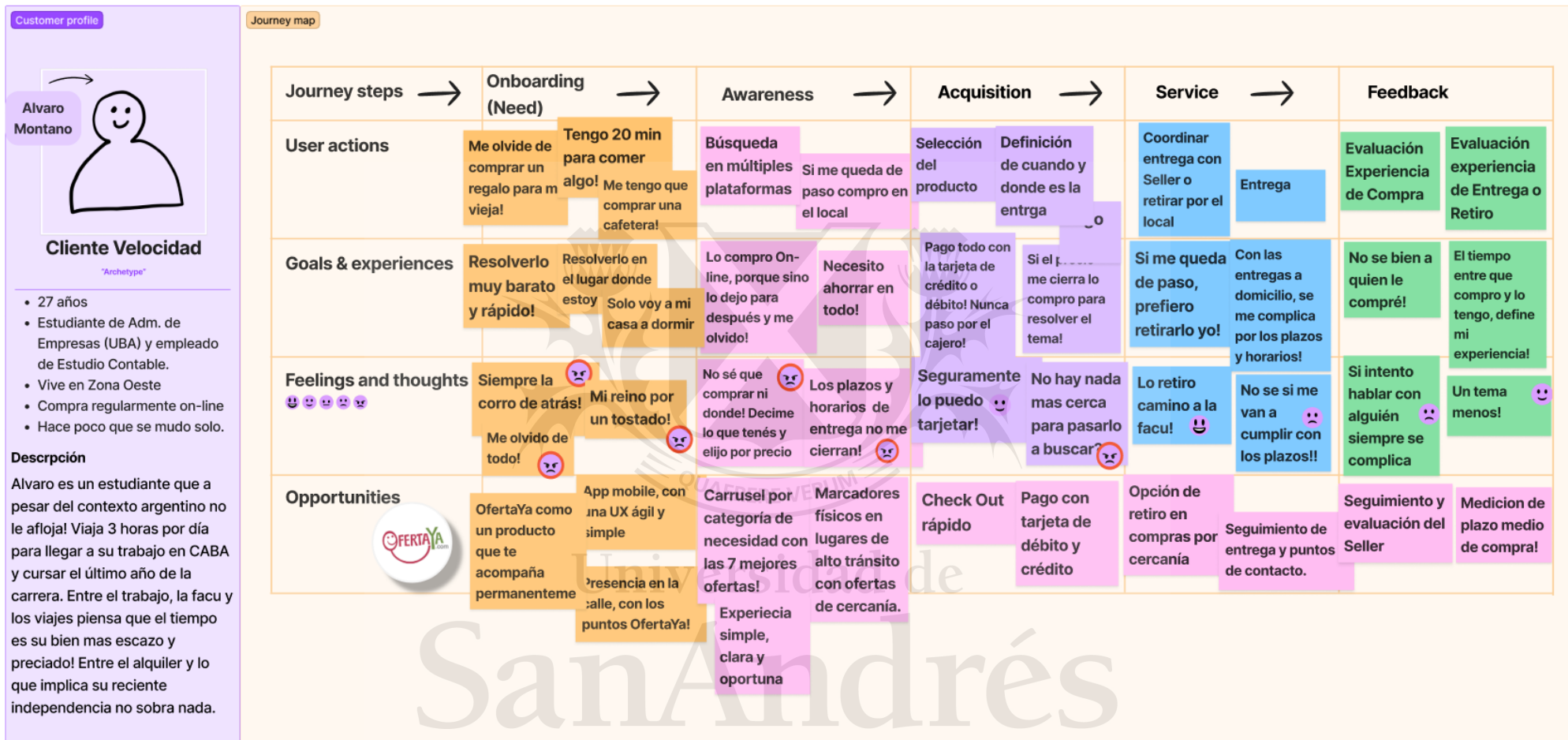
- 3. Segmento Velocidad:** Usuario que regularmente compra productos por medio de plataformas de e-commerce, que valora una experiencia de compra inmediata y a buenos precios, de productos masivos y de alta rotación; con un ticket inferior a USD 25

Atributos destacados:

- a. Sociodemográficos: Mujeres y Hombres entre 25 / 35 años, pertenecientes a segmentos C2 y C3.
- b. Frecuencia de Compra online: Cotidianos y regulares.
- c. Distribución Geográfica: AMBA.
- d. Tipo de Producto; No diferenciables y de ticket promedio Bajo. Inferior a USD 25.
 - i. Alimentos, bebidas y artículos de limpieza.
- e. Share del mercado total para tipos de productos descritos en punto anterior (en facturación): **15% del monto de ventas totales para el año 2022.**

Al igual que en las dos ocasiones anteriores, a partir del input proporcionado por el “Canvas Empathy Map” y “The Value Proposition Canvas”¹³, avanzamos en la construcción del journey que vive nuestro Buyer Persona Alvaro Montano, por medio de la metodología “Customer Journey Map”, remarcando los dolores pero sobre todo, las oportunidades que podrá capturar OfertaYa en este segmento.

¹³ Referencia: En el apartado “Segmento Velocidad” del Anexo I, podrán observarse el “Empathy Map Canvas” y “The Value Proposition Canvas” que fundamentan la composición de este segmento.



Como conclusión, el tercer y último segmento que atenderá OfertaYa es el de aquellos usuarios que:

1. Buscan resolver una necesidad de ticket bajo,
2. De manera inmediata y no necesariamente 100% on-line, sino incluyendo también compra de cercanía,
3. A precios convenientes que cuadren con la percepción de oferta del usuario.

¿Cómo abordamos la necesidad de este segmento? Por medio de una app simple que exponga los 7 mejores precios para la categoría de necesidad que tenga el usuario, exponiendo información elemental que permita tomar una decisión a partir del precio. Adicionalmente incorporar “presencia” en la propuesta de valor, ofreciendo los puntos OfertaYa en locaciones de alto tránsito de personas, permitiendo por medio de marcadores de realidad aumentada conocer las mejores ofertas de dicha locación, confeccionar una compra de manera virtual y retirar de manera inmediata el producto adquirido. En resumen, una propuesta de precio con inmediatez en la entrega.

Como cierre y resumen del apartado segmentos, hemos definido tres segmentos que esperamos representen un alto porcentaje de las ventas de OfertaYa, por lo menos en los primeros meses desde su lanzamiento. Tal como manifestamos al momento de describir el back del Business Canvas Model, tanto el equipo de Mkt como las células de producto tendrán dentro de sus prioridades la medición de los Kpis que describan el comportamiento de cada segmento, con foco primario en el CVR de cada uno. **Un CVR por encima del mercado representa oportunidades de evolución sobre el baseline generado, mientras que un CVR por debajo de la media nos demandará una revisión inmediata de las propuestas planteadas.**

Sellers

Como ya mencionamos en el apartado del business model canvas, así como nuestra hipótesis es cautivar a los clientes de OfertaYa mediante precio y experiencia, en el caso de nuestros seller también buscaremos sumarlos por precio (costo en comisiones), incorporando además una mayor exposición de sus productos en oferta.

Al igual que hicimos en el punto anterior con nuestros clientes, aplicamos el método propuesto por “The Value Proposition Canvas”, al efecto de exponer la propuesta de valor de OfertaYa a sus sellers y cómo generaremos adopción entre ellos¹⁴

¹⁴ Referencia: En el apartado “Sellers” del Anexo I, podrán observarse “The Value Proposition Canvas” que fundamenta la propuesta de valor.

Partiendo de vendedores que cada vez más desean bajar sus costos y ampliar su base de clientes, la propuesta de OfertaYa se basará en dos pilares:

- a. Comisiones sobre venta significativamente menores:** En este caso propondremos una comisión sobre venta del 7,5%, lo cual representa una reducción de por lo menos el 30% de lo que por ejemplo cobra Mercado Libre¹⁵ a sus sellers. Más aún, la misma será plana para todos los tipos de producto, al efecto de dar claridad y simpleza respecto del costo directo por venta on-line a nuestros sellers, lo cual también representa un beneficio sustancial. Otras plataformas presentan rangos comisionales por producto pudiendo variar hasta un 37% dependiendo de la categoría del mismo. La reducción de comisiones, si bien busca un impacto por precio, también busca reforzar en nuestros sellers el concepto de oferta o liquidación, siendo la baja de por lo menos 4 puntos en comisiones una oportunidad para ser más competitivos en el precio de productos.
- b. Mayor exposición a sus Ofertas:** En este caso la propuesta se basa justamente en mejorar su volúmenes de venta a partir del mejor posicionamiento de sus ofertas, pero también una mejor diferenciación de sus productos para aquellos casos en que aplique la realidad aumentada. Si bien entendemos que el primer atributo es el que más interés generará, el segundo también representa un diferencial a lo que pueden ofrecerles los actuales marketplaces para aquellos productos que el cliente quiere “ver”.

Tal como lo trataremos en el punto siguiente, OfertaYa buscará posicionarse frente a sus sellers como un canal online adicional y con una propuesta de valor diferenciada para el comprador. De esta manera buscaremos sumar a nuestra red, sellers que de otra manera serían competidores dado que ya cuentan con tiendas digitales relevantes. Este sería el caso de Frávega o

¹⁵ Fuente: Mercado Libre - Julio 2023

Musimundo por ejemplo. Vale destacar que ya existen experiencias de sellers con buena presencia digital como los mencionados, que se suman a marketplaces como Mercadolibre con el fin de ampliar las comunidades de compradores a las que llegan. Samsung sería un ejemplo de lo mencionado. Como lo mencionamos en el punto de “Actividades Claves”, será el equipo de Engagement quien tendrá el objetivo principal de construir a partir de estas herramientas un red de sellers realmente convencidos y que vean en OfertaYa una oportunidad de negocios que les genera valor.



Análisis del Mercado, Competencia y Contexto

Definida la propuesta de valor, los segmentos de clientes y Sellers, avanzaremos en el análisis del mercado de e-commerce argentino, sus principales jugadores y el tejido competitivo reinante en el mismo. A tal efecto aplicaremos la metodología de las “5 Fuerzas de Porter” (Porter, M. - 1979 - “How Competitive Forces Shape Strategy”).

Comenzando por la descripción de las principales variables del mercado de e-commerce argentino, tal como lo comentamos en el apartado de “Evaluación de la Oportunidad de Negocio”, observamos un crecimiento muy significativo en los últimos años ya sea en términos de compradores, unidades vendidas, órdenes de compras generadas, monto de facturación o en tasas de conversión¹⁶. Resulta evidente que el mercado de e-commerce argentino se encuentra en una notable expansión. Si bien antes del año 2019 presentaba importantes tasas de crecimiento, fue la pandemia la que lo impulsó a una nueva dimensión. Esto se confirma aún más, si consideramos que durante el período analizado la economía argentina atravesó uno de los peores ciclos de su historia, cayendo casi un 10% el año 2019 y aún no recuperando los valores de PBI del año 2017¹⁷.

En término de comunidad o participantes, un crecimiento del 30% de visitantes y del 16% en compradores son claros indicadores de una mayor penetración del e-commerce. Considerando una economía estancada, es razonable inferir una significativa transferencia desde la compra física hacia el consumo digital.

En términos de volumen de negocio, es decir cantidad de productos vendidos y ordenes de compras generadas, es donde se observa una explosión del mercado creciendo casi dos veces la cantidad de productos vendidos en tan solo 3 años. Si esta variable la vinculamos al crecimiento de la comunidad del e-commerce encontramos que no solo hay más compradores, sino que estos compran cada vez más! Por lo tanto, podemos inferir una clara adopción de los canales on-line.

Otro crecimiento relevante, como mencionamos anteriormente, es la tasa de

¹⁶ Referencia: En el apartado “Análisis del Mercado y Competencia” del Anexo I se podrá consultar cuadro con las variaciones relativas entre los años 2019 y 2022.

¹⁷ Fuente: Banco Mundial - PIB (US\$ a precios actuales) - Argentina

conversión con casi un 18% desde 2019. Como mencionamos en párrafos anteriores, un CVR en torno al 1,2% está lejos de los valores del 2,5% correspondientes a mercados desarrollados como el de Estados Unidos o Gran Bretaña¹⁸. Sin embargo, este crecimiento sostenido es un síntoma claro de que el mercado de e-commerce está en la senda de maduración.

Finalizando con las variables relacionadas a la dimensión de la demanda, encontramos un crecimiento exponencial en cuanto a la facturación del mercado, creciendo seis veces en términos nominales en los últimos tres años. Dado el efecto distorsivo que genera la inflación en la Argentina, resulta fundamental relacionar dicho crecimiento con la inflación acumulada para igual período, la cual presentó un crecimiento del 300%¹⁹. Actualizando los valores del año 2019 a precios del 2022, encontramos un crecimiento del 76% en términos reales, confirmando el gran crecimiento observado en el crecimiento de cantidades vendidas.²⁰

En cuanto a la dimensión de la oferta, es decir vendedores (sellers), también observamos un crecimiento relevante ya que, además de los incrementos en cantidades y facturación, aquellos que optaron por la venta digital tuvieron un crecimiento de casi el 60% de sus ventas por medio de marketplaces. Consideramos este dato relevante ya que nos indica una preferencia de los vendedores hacia plataformas como OfertaYa. Complementando lo mencionado, el incremento del 11% del personal asignado a e-commerce no solo confirma la relevancia que los sellers otorgan al canal online, sino que también da cuenta de que están dispuestos a asumir costos para capturar las oportunidades que les ofrece.

Cerrando con la dimensión de la oferta, es importante destacar las expectativas positivas que genera este mercado en los sellers dado que, si bien bajó respecto de sus valores en 2019, siempre se ubicaron en valores superiores al 60%. Es decir, la expectativa de mejora es alta para el e-commerce a pesar del contexto argentino. Por ejemplo, el índice de confianza del consumidor a diciembre del 2022 se encontraba en unos de los niveles más bajos de los

¹⁸ Fuente: kibocommerce.com - The Kibo e-commerce Quarterly Q2 2022

¹⁹ Fuente: INDEC - Índice Cobertura Nacional

²⁰ Los valores al 2019 se actualizaron multiplicándolos por la variación del IPC desde diciembre 2019 a diciembre 2022. Si bien la actualización propuesta no nos otorga una indexación exacta de los valores correspondiente al año 2019, la consideramos válida al efecto de simplemente compararlo con los valores correspondientes al año 2022.

últimos 20 años (35,91), cercanos a los de la crisis del 2001 (31,19)²¹.

En resumen, nos encontramos en presencia de un mercado en expansión, donde tanto la demanda como la oferta presentan claras señales de crecimiento.

Por otra parte, si bien lo mencionado es importante, no es suficiente para el entendimiento del mercado. Resulta indispensable analizar cómo es su dinámica competitiva, para lo cual emplearemos la metodología conocida como “las 5 fuerzas de Porter”.

Las 5 Fuerzas de Porter

A partir de la misma, describiremos cada una de las fuerzas que componen el mercado de e-commerce argentino, para finalmente arribar a una conclusión respecto a su nivel de competencia y nuestro posicionamiento en el mismo.

1. Poder de negociación de los clientes.

En este análisis mantendremos la diferenciación entre Clientes y Sellers definida en el abordaje del Business Model Canvas.

Clientes

Los clientes son muchos y en constante crecimiento. No presentan una organización corporizada ni se han posicionado como un grupo de interés activo en la evolución del marco regulatorio más allá de lo que el aparato estatal promueve con escaso éxito, como lo es la Dirección Nacional de Defensa del Consumidor y Arbitraje del Consumo.

Sin embargo, esto no implica que nos encontremos ante una fuerza débil. Tal como lo mencionamos en el inicio del presente trabajo, uno de los aspectos disruptivos en el e-commerce ha sido el crecimiento exponencial de productos y puntos de compra puestos a disposición del cliente, por lo que en el e-commerce más que en ningún otro mercado, **el cliente tiene la opción de elegir qué y a quién comprarle**. Consideramos a esta fuerza como la más importante del mercado. Tal es la relevancia que OfertaYa otorga al cliente, que su propuesta de valor busca resolver su dos principales dolores, la búsqueda de precios y ver el producto. Como lo describimos en la instancia del Business Model Canvas, dicha propuesta

²¹ Fuente: Universidad Torcuato Di Tella - Centro de Investigación en Finanzas - ICC Nacional - Publicación diciembre 2022

de valor de “comprar a precio de liquidación, con la mejor experiencia de usuario” será la prioridad máxima de OfertaYa, no solo en su inicio sino de manera permanente y adecuándola velozmente a las nuevas exigencias que pudieran aparecer. Es más, todos los equipos ya sean de producto o negocio estarán configurados de cara al usuario/cliente con dinámicas de trabajo basadas en los principios de metodologías ágiles. Es de esta forma, que abordaremos a **la fuerza más importante del mercado del e-commerce argentino.**

Sellers

Entendemos que los sellers si bien no se encuentran organizados y existen en cantidad, sí cuentan con la posibilidad de no proveernos de sus productos para abastecer a otros canales digitales disponibles. Sin embargo, también presentan la clara necesidad de incrementar su base de clientes incorporando la mayor cantidad de canales online. Es por estas razones que los consideramos como una **fuerza significativa a atender.** Retomando lo expuesto al desarrollar el Business Model Canvas, ofreceremos una mejora en su rentabilidad bajando sus costos de intermediación digital, más una alta exposición para sus productos en liquidación.

2. Poder de negociación de los proveedores.

No cabe duda que nuestros partner tecnológicos, a partir de los cuales obtendremos los perfiles claves de producto y para el desarrollo de experiencias con realidad aumentada, son muy importantes para el lanzamiento y escalamiento de OfertaYa. Una realidad que atraviesa a prácticamente todos los proveedores de tecnología es la alta demanda de sus servicios en el mercado interno pero más aún, a nivel regional. Esto se origina en gran parte por el rate competitivo que presenta la Argentina como consecuencia de sus distorsiones macroeconómicas. Si a este contexto le incorporamos que la realidad aumentada será un atributo distintivo de la experiencia del usuario, la relevancia de nuestros partners crece. Es por lo expuesto que nos encontraremos con proveedores con un buen poder de negociación al momento de definir su rate y el seniority de los equipos, razón por la cual hemos considerado un valor alto de USD 35 p/hora para nuestros partners de producto, al efecto de poder sostener

relaciones de largo plazo con los mismos.

Respecto de Novaworks, nuestro posible partner en realidad aumentada, más allá del rate estimado lo fundamental es la construcción de una relación “ganar ganar”, vinculándolos al éxito de OfertaYa.

Habiendo participado en la concepción del prototipo para la experiencia de realidad aumentada de OfertaYa, es necesario profundizar dicha relación traspasando la de una simple relación de partnership. En tal sentido se presentan distintas opciones como ser: incorporarlos como co-founders con participación accionaria, generar un joint venture Novaworks <> OfertaYa, sumar a uno de los referentes de Novaworks al C-Level de OfertaYa, etc. Si bien existen diversas opciones, lo relevante es sumar a Novaworks a la aventura de OfertaYa con el fin de acelerar la construcción pre-operativa y la iteración de la experiencia de realidad aumentada en los primeros meses post lanzamiento.

Adicionalmente y como lo hemos mencionado al momento de abordar los recursos claves, será una de las prioridades del equipo de liderazgo de OfertaYa construir rápidamente las bases de los equipos propios de tecnología, con el fin de absorber internamente el know how desarrollado. De esta manera mitigaremos aunque sea en parte, las dependencias con nuestros partners, reduciendo su poder respecto a OfertaYa.

3. Amenaza de los productos sustitutos.

Respecto a este punto encontramos como sustituto natural a la compra presencial, dado que la mayoría del comercio (88%)²² aún es offline. Sin embargo, consideramos que resulta una amenaza baja dada la tendencia de los últimos años descrita previamente y los segmentos de clientes a los que apunta la propuesta de valor de OfertaYa.

4. Amenaza de los nuevos competidores.

Si bien existe la posibilidad de que una nueva start up local genere una propuesta similar a la de OfertaYa, entendemos dicha amenaza como baja tanto por el actual contexto económico, como por el hecho de que no se trataría de un desembarco disruptivo, contando con cierto plazo para desarrollar una posición defensiva. Por otra parte, observamos una gran

²² Fuente: Emarketer - Estimación e-commerce argentino año 2022.

amenaza respecto al desembarco de algunos jugadores del e-commerce mundial, como sería el caso de Amazon, o que alguna de las plataformas que ya permiten compras desde Argentina, como Ebay o Aliexpress, desembarquen con una propuesta local. En cualquiera de estos casos, nos encontraríamos frente a una gran amenaza para el modelo de OfertaYa. La velocidad pero sobre todo el volumen del desembarco de cualquiera de estos gigantes, podría rápidamente afectar nuestro desarrollo y escalamiento. Sin embargo, **el hecho que Argentina aún sea un mercado relativamente pequeño, con un sostenido estancamiento económico, graves distorsiones macroeconómicas y restricciones para el intercambio de divisas, generan barreras de entrada que entendemos protegerán a OfertaYa**, por lo menos algún tiempo.

5. Rivalidad entre competidores existentes.

Si bien el objetivo de OfertaYa es lanzar con una propuesta diferente, enfocada a dolores actuales y sostenidos en los usuarios del e-commerce argentino, entendemos que los marketplaces actuales y sellers con venta online directa son nuestros principales competidores. Obviamente que Mercadolibre con aproximadamente el 60% del share del mercado es el gigante al que no queremos molestar. El resto del 40% se distribuye entre numerosos jugadores liderando Frávega con el 6% aprox., seguido por Musimundo 2%, Samsung 2%, Adidas 2% entre los principales.²³

Entendemos una amenaza alta respecto a Mercado Libre, mientras que moderada en cuanto al resto de los participantes. A continuación profundizaremos cada una:

- **Mercadolibre:** En este punto si bien esperamos volar por debajo del radar los primeros meses post lanzamiento, dado el bajo volumen de negocio, entendemos que la estrategia de “volar bajito” no es sustentable por mucho tiempo. Es por ello que **OfertaYa buscará mantener un posicionamiento muy enfocado** en su propuesta de valor diferencial atendiendo a una porción particular del mercado, mientras Mercadolibre abastece de manera masiva y con una propuesta generalista. En tal sentido, no forma parte del escalamiento de OfertaYa incursionar en

²³ Fuente: Statista.com - ECommerce Argentina - Brand Share Mayo 2023

actividades adicionales que compitan con el ecosistema de Mercadolibre tal como billeteras electrónicas o logística.

- **Resto del mercado:** En este caso, vemos una **amenaza moderada** ya que entendemos que la propuesta de valor planteada por OfertaYa constituye un diferenciador concreto, al proponer una experiencia radicalmente diferente con la incorporación de realidad aumentada y las alianzas con centros comerciales para compras de cercanía. Por otra parte, estos competidores se encuentran especializados en líneas de productos particulares, por lo que una posición agresiva en contra implicaría una amenaza a una porción del negocio de OfertaYa. Por último debemos destacar que este segmento de competidores son también nuestros potenciales sellers. Por lo que si bien es nuestro objetivo plantear una propuesta diferenciada, no es nuestra intención posicionarnos agresivamente en contra de los mismos. ¡Todo lo contrario!. Vemos una oportunidad de que nuestro posicionamiento frente a estos competidores sea de complementariedad, constituyéndonos en un canal que permita una rápida colocación de sus productos, acelerando la rotación de sus inventarios a un bajo costo por intermediación.

Como cierre del análisis del mercado de e-commerce argentino y resumiendo las conclusiones a partir del análisis de las fuerzas de Porter encontramos que:

1. **Poder de negociación de los clientes: ¡Es alto!** Nos encontramos frente a un cliente cada vez más exigente al que debemos deleitar para fidelizarlo, porque fácilmente puede elegir a un competidor.
2. **Poder de negociación de los proveedores:** Lo consideramos **moderado**. En el caso de nuestros partners, si bien son muy demandados, hay en cantidad y no están organizados.
3. **Amenaza de los productos sustitutos:** La entendemos como **Baja**, ya que en los últimos años se ha producido una preferencia constante y creciente por el canal online en desmedro al offline.
4. **Amenaza de los nuevos competidores:** **Baja** en el corto y mediano plazo por altas barreras de entrada. **Alta en el largo plazo**, por el posible desembarco de alguno de los líderes mundiales como Amazon.
5. **Rivalidad entre competidores existentes:** **Alta** por la presencia de un jugador dominante (Mercado libre).

Diferenciación y Ventajas Competitivas

Con el contexto dado por las conclusiones surgidas del punto anterior, identificamos que OfertaYa presenta los siguientes atributos de diferenciación y ventajas competitivas:

- 1. Experiencia de Realidad Aumentada:** Si bien la tecnología de realidad aumentada no es ninguna novedad, OfertaYa sería la primera en incorporarla en la experiencia de compra on-line de los usuarios. Existen casos de aplicación al e-commerce como es el caso de Lookiar (Chile), ARize (Países Bajos) o ShopiFy (Canadá). Sin embargo, los dos primeros se enfocan en la venta de generación de modelos 3D, mientras que el tercero en generar tiendas on-line que soporten contenido 3D (ShopiFy). Ninguno ofrece una experiencia integrada de adquisición con la realidad aumentada como protagonista. Es más, a nivel local no encontramos ninguno. Es por esto que entendemos que la experiencia de adquisición online con realidad aumentada constituye una ventaja competitiva, por lo menos durante el primer año de operación. Si bien es una barrera **media**, nos permitirá generar impacto y diferenciación a corto plazo.
- 2. Experiencia Centros Comerciales:** En la misma línea que lo planteado en el punto anterior, entendemos que nuestra presencia en el mundo físico a través de los Centros Comerciales con marcadores de realidad aumentada nos generará una diferenciación elevada en el corto plazo. Al no existir este tipo de experiencia en el mercado argentino ni regional, la consideramos como una ventaja competitiva **media**. A pesar de que nuestros esfuerzos en el armado de acuerdos comerciales buscarán la construcción de alianzas y relaciones que puedan elevar dicha ventaja, entendemos que no serán definitorias en el largo plazo.
- 3. Menores Costos de Adquisición para Sellers:** Este elemento de diferenciación ante nuestros Sellers lo consideramos de nivel **medio**, ya que si bien nuestra hipótesis es de alto impacto sobre ellos, entendemos que puede ser imitable por parte del principal jugador e-commerce argentino (MercadoLibre). No la consideramos baja, ya que no es posible cambiar las reglas comerciales basales de un día para el otro, menos para una porción tan significativa del mercado. Sin embargo,

somos conscientes que en el mediano plazo si es posible.

- 4. Scope Regional:** En este punto consideramos que contamos con una **marcada ventaja competitiva** por diversos factores. En primer lugar nos permitirá **enfocarnos sobre una región particular** (AMBA) iterando nuestra propuesta de valor en torno a las características propias de dicha región. Nuestros competidores por otra parte, deben ocuparse e invertir esfuerzos en atender una propuesta de alcance nacional. En segundo lugar, desde el punto de vista logístico, el **reducir la complejidad de la entrega de productos**, nos permite apoyarnos en la capacidad propia de los sellers para resolver esta cuestión dentro del AMBA. Nuestros competidores, en cambio, dedican actualmente una gran cantidad de recursos para lograr una cobertura logística nacional que acompañe su ámbito de acción.

El hecho de estar enfocados en una región geográfica pequeña pero que concentra el 38% del mercado, lo consideramos como una ventaja competitiva **media/alta** respecto a nuestros competidores.

- 5. Cultura Empresarial:** Si bien es un concepto inmaterial que en la mayoría de los casos es difícil de cuantificar, OfertaYa al armar sus equipos desde cero, cuenta con la posibilidad única de incorporar en su ADN elementos diferenciadores que difícilmente un competidor actual pueda imitar. En tal sentido, una cultura 100% customer centric sobre la cual se construya una nueva experiencia de adquisición, puede constituirse en un ventaja competitiva **potencialmente alta**. Salvando las diferencias, el caso Zappos representa un claro ejemplo en este sentido, generando un nuevo paradigma de atención para algo en principio tan poco encantador como la venta de zapatos. Es por lo mencionado que uno de los desafíos al conformar el equipo de liderazgo será incorporar dicha cultura y esparcirla a lo largo de toda la organización que ha de construirse el primer año.

En resumen, si bien entendemos que podremos lograr una diferenciación en el primer año de lanzamiento, uno de los desafíos de OfertaYa será consolidarla con el fin de erigir ventajas competitivas sólidas que le permitan posicionarse como un jugador protagonista del e-commerce argentino.

Análisis de contexto

No hay dudas de que hoy nos encontramos en un contexto global que encaja a la perfección para un análisis encuadrado en el modelo VUCA, Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (Johansen, B. - 2010 - "Leaders Make the Future"). Más aún, si incorporamos las particularidades del mercado argentino dicho modelo pareciera incluso ser insuficiente. Sin embargo, entendemos que para complementar lo vertido en los apartados de "Introducción y Antecedentes" y en los puntos anteriores de "Análisis de la Mercado y Competencia", lo mejor será enfocarnos en los factores externos que conforman el contexto del mercado de e-commerce argentino. Por lo tanto, al efecto de facilitar el análisis nos apoyaremos en el modelo PESTEL (Fahey, L. y Narayanan V. K. - 1968 - "Análisis macro-ambiental en gestión estratégica") para desarrollar el presente apartado.

- **P - Factores Políticos**

- Alta volatilidad política dado el contexto electoral.
- Baja calidad institucional y cambios permanentes en las "reglas de juego".
- Alto riesgo de crisis severa y disrupción de nuevos protagonistas políticos.

- **E - Factores Económicos**

- Alta volatilidad macroeconómica y crisis cambiaria.
- Contexto inflacionario y degradación permanente de precios relativos.
- Estancamiento económico y pronóstico de crisis en el corto plazo.
- Voracidad Fiscal y alto intervencionismo estatal en la actividad privada.

- **S - Factores Socioculturales**

- Caída sostenida del nivel socioeconómico, con crecimiento sostenido de la pobreza.
- Alta concentración demográfica en áreas metropolitanas.
- Buena penetración digital en áreas metropolitanas y baja en el resto del país.

- **T - Factores Tecnológicos**

- Alta penetración de internet en áreas metropolitanas

- Baja inversión en infraestructura tecnológica.
- Potente ecosistema emprendedor en tecnología.
- **E - Ecológicos**
 - Incipiente conciencia ambiental.
 - Presencia de marcas que buscan diferenciación a través de acciones ambientales.
- **L - Legales**
 - Esquema de promoción de actividades vinculadas al desarrollo de software y tecnología, tanto nacional como local.
 - Elevado nivel regulatorio para la constitución o radicación de sociedades

A partir del método PESTEL²⁴, encontramos que la construcción, lanzamiento y escalamiento de OfertaYa deberá afrontar múltiples desafíos gracias al contexto argentino, aunque también encontramos oportunidades.

La volatilidad política y económica reinante en los últimos años de la argentina, con la permanente amenaza de crisis institucionales y estallidos, suman incertidumbre y mayor riesgo a cualquier emprendimiento. Sin embargo, para el caso particular de OfertaYa percibimos un factor positivo que mitiga aunque sea en parte lo negativo. Dicha volatilidad presenta barreras de entrada significativas para los nuevos competidores que analizamos previamente. Restricciones cambiarias como el giro de divisas al exterior, mayores cargas tributarias y alta inflación entre otros aspectos, no colocan al mercado de e-commerce argentino en el lugar de los más tentadores de la región. Por otro lado, los aspectos socioculturales, tecnológicos y las leyes de promoción constituyen un campo propicio para una plataforma de e-commerce. Como mencionamos en páginas previas, el e-commerce argentino se encuentra en franca expansión siendo uno de los líderes globales en crecimiento ocupando el quinto lugar durante el año 2022²⁵. La gran penetración de internet, principalmente en las principales áreas metropolitanas del país, más un ecosistema emprendedor tecnológico que ha producido 11 unicornios en los últimos 20 años, aportan un contexto positivo para OfertaYa. Adicionalmente,

²⁴ Referencia: En el Apartado “Análisis PESTEL” del Anexo I, podrá visualizarse de una manera más gráfica la agrupación propuesta por dicha metodología.

²⁵ Fuente: Emarketer - Informe Mercado Digitales - 2023

las leyes de promoción como la Ley Nacional de Economía del Conocimiento y el régimen de promoción de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones en CABA, otorgan estímulos fiscales para emprendimientos como OfertaYa, siendo claves la reducción de la alícuota al impuestos a las ganancias del 40% en la primera y la exención del impuesto a los ingresos brutos entre otros, en la segunda.

Respecto a los aspectos vinculados a la ecología, si bien puede dar una oportunidad de diferenciación no observamos aspectos relevantes.

En resumen, encontramos que OfertaYa, contará con un contexto propicio para su implementación, aunque deberemos estar pendientes de cómo evolucionan las variables políticas y económicas en los próximos meses.



Universidad de
San Andrés

Go to Market

Definido el modelo de negocios, los segmentos de clientes y el análisis del mercado, avanzaremos en este apartado con el plan de construcción y lanzamiento de OfertaYa. El mismo se compone de dos etapas claramente definidas, incluyendo cada una los hitos que consideramos indispensables para alcanzar un Go Live al octavo mes. A continuación describiremos cada etapa y sus hitos:

1. Etapa Pre Lanzamiento²⁶:

- a. Armado de Equipos
- b. Desarrollo MVPs:
 - i. Carruseles de Adquisición.
 - ii. Centros Comerciales - Realidad Aumentada.
 - iii. Sellers - Onboarding.
 - iv. Marketplace.
- c. Go Live.

2. Etapa Post Lanzamiento²⁷:

- a. Escalamiento Equipos.
- b. Iteración MVPs.
- c. Maduración de Campañas Digitales.
- d. Lanzamiento Centros Comerciales II y III.

1. Descripción Etapa Pre - Lanzamiento:

- a. **Armado de Equipos:** Tal como lo mencionamos en el apartado de Recursos Claves, este punto resulta de extrema importancia. Priorizando un esquema de construcción de equipos “Top Down”, iniciaremos la presente etapa configurando un equipo de C-level con un claro perfil de emprendedor digital, para que luego cada uno de los

²⁶ Referencia: En el Apartado “Go to Market - Etapa Pre Lanzamiento - Gantt:” del Anexo I, podrá visualizarse la cronología de esa etapa por medio de diagramas de Gantt.

²⁷ Referencia: En el Apartado “Gantt Lanzamiento Operativo - Etapa Post Lanzamiento” del Anexo I, podrá visualizarse la cronología de esa etapa por medio de diagramas de Gantt.

líderes avance en el armado de sus respectivos equipos. Dado que estamos hablando de una plataforma tecnológica, obviamente que la incorporación del rol CTO y puesta en marcha de la primera célula de producto reviste prioridad máxima. Como solo contamos con 8 meses para el Go-Live, rápidamente deberemos incorporar al CMO y su Especialista en Sellers para comenzar a construir la red que proporcionará los productos a vender por medio de OfertaYa. Por último, con el fin de estructurar todo lo relativo al frente financiero, administrativo y societario, resulta indispensable la incorporación del CFO y parte de su equipo.

b. Desarrollo MVPs: Siendo 8 meses un plazo agresivo para el lanzamiento de una plataforma y partiendo de una lógica iterativa en incremental, OfertaYa realizará su Go-Live a través de cuatro productos mínimos viables. Esto significa el desarrollo de los principales productos que mejor expresen la propuesta de valor de OfertaYa y solo con los atributos mínimos que otorguen la funcionalidad y experiencia deseada por el usuario. Un aspecto fundamental en esta etapa será la realización de por lo menos **cuatro pruebas de concepto**, dos orientadas a la experiencia de adquisición y dos exclusivas a la generación de contenidos en realidad aumentada. Dichas POC's tienen como principal objetivo confrontar con los usuarios las principales hipótesis de nuestra propuesta a través de maquetas o desarrollos básicos. De esta forma, exponiendo las experiencias diseñadas al usuario, ajustaremos rápidamente nuestros desarrollos para construir la mejor experiencia de adquisición.

A partir de la implementación de dichos MVP's y recolectando permanentemente el feedback de los usuarios, avanzaremos en la evolución y maduración de dichos productos.

Dichos productos son:

- i. **Carruseles de adquisición:** Representan la forma en que hemos de exhibir los productos a la venta. Contaremos con **un carrusel de realidad aumentada** orientado al segmento de experiencia, para la exposición de los siete mejores precios disponibles, para el producto

buscado.

Además del anterior, dicho MVP también contendrá **un carrusel sin realidad aumentada** orientado al segmento Liquidación, que también exhiba los 7 mejores precios para el bien o servicio buscado.

- ii. **Centros Comerciales:** Contaremos con **un centro comercial con marcadores de realidad aumentada** y orientado al segmento Velocidad. Siendo una parte vital para la generación de awesomeness en nuestro lanzamiento, permitirán al usuario localizar las mejores ofertas en un espacio físico.
- iii. **Sellers - Onboarding:** En este caso, contaremos con la funcionalidad que permita generar el contenido de realidad aumentada a nuestros sellers, a partir de la **subida de 7 fotos del producto a publicar**. Este MVP estará orientado a los productos que componen el target del segmento Experiencia.
- iv. **Marketplace:** En este punto, aspiramos a tener la **funcionalidad básica** de un marketplace al estilo “whitelabel”, integrado a la experiencia de compra principal de OfertaYa.

c. **Go Live:** Armados los equipos y desarrollado el MVP funcional de OfertaYa, el aspecto crítico que nos resta para el lanzamiento es la **construcción de marca y la estrategia de marketing**. Esta etapa será la prioridad del equipo de Marketing al efecto de que rápidamente OfertaYa se posicione entre los usuarios del e-commerce argentino como un referente en lo que a buenos precios y experiencia de compra se refiere.

Construcción de Marca

En cuanto a marca y partiendo del encuadre metodológico que propone Aaker (Aaker, D - 1995 - “Building Strong Brands”), para la construcción y desarrollo del Brand Equity encontramos los siguientes pilares sobre los cuales basaremos la marca OfertaYa:

- i. **Lealtad de Marca:** Resulta fundamental que los usuarios

instantáneamente piensen en OfertaYa como primera opción de compra, dada la posibilidad de optar por uno de nuestros competidores. Uno de los objetivos de nuestra marca es lograr que OfertaYa sea percibido como **sinónimo de “el mejor precio”**.

- ii. **Asociaciones de Marca:** Referidas a los pensamientos y emociones consideramos importante que la marca sea reconocida como **nueva, fresca y divertida**. Será uno de los atributos de nuestra propuesta de valor brindar un experiencia rápida pero también divertida al momento de comprar, es por ello que dichos atributos deben estar presentes.
- iii. **Calidad Percibida:** Orientada a la percepción global del producto OfertaYa, nuestra marca deberá expresar la calidad en la experiencia de compra que brinda OfertaYa, como así también que el precio pagado se corresponde con el producto recibido. Al efecto de ratificar este pilar en los hechos, resultará fundamental nuestra consistencia al momento de sostener la propuesta de **precios bajos y experiencia**.
- iv. **Conciencia de marca:** Basada en la recordación, top of mind o awareness es en este pilar donde OfertaYa debe brillar. Dado que en un principio no contaremos ni con los recursos, ni con los tiempos de nuestros competidores para darnos a conocer en el mercado de e-commerce, nuestra marca rápidamente deberá estar en el boca a boca de los usuarios, extendiéndose los más orgánicamente posible en el mundo online. Por lo tanto, nuestra marca debe generar un **gran impacto y viralidad al momento del lanzamiento**, tal como desarrollaremos en el apartado siguiente referido a la estrategia de marketing. Entendemos a este pilar como la punta de lanza para el crecimiento del resto de los pilares de la marca.
- v. **Otros Activos:** Más allá de los referido a activos como marcas registradas, en este pilar entendemos que OfertaYa de promover su inserción en en el ecosistema digital **asociándose con otras marcas de similares características** como ser Uala y Naranja X, que participan en el proceso de compra online.

Estrategia de Marketing

Definida la marca y su correspondiente manual, avanzaremos con la definición de la estrategia de marketing y su implementación para el Go-Live. Al efecto de su definición nos apoyamos en la **metodología de las “4Ps”** desarrolladas por el profesor Jerome McCarthy (McCarthy, J. - 1960 - “Basic marketing”).

De esta forma los cuatro puntos básicos de nuestra campaña de lanzamiento serán:

- i. **Producto:** Está claro que el **producto de OfertaYa es su propuesta de valor**, la compra de productos “a precios de liquidación con la mejor experiencia de usuario”. Por lo tanto, el eje de la campaña de lanzamiento debe ser posicionar a OfertaYa como aquella herramienta que **facilita una decisión de compra basada en el precio del producto**, haciendo un especial énfasis en la usabilidad por medio de la realidad aumentada.
- ii. **Precio:** Si bien el resto de las “P” serán monopolizadas por el usuario/comprador de OfertaYa, esta pertenece a los sellers. Uno de los puntos fuertes de nuestra propuesta de valor a los sellers, es la **reducción de por lo menos un 20% en sus costos totales de venta online**, razón por la cual deberá ser un fuerte promotor en la construcción de nuestra red de Sellers.
- iii. **Punto de Venta:** Obviamente que al ser una plataforma de e-commerce estamos obligados a estar **presentes en el canal on-line**, tal como expresamos en varias oportunidades el mismo requiere de una fuerte inversión en campañas. Si bien gran parte de nuestro CAC va a estar invertido en dichas campañas digitales, vemos una importante **sinergia con el mundo off-line**, particularmente en los centros comerciales. De esta forma, consideraremos un punto de venta mixto, con inversiones en campañas digitales complementadas por inversión en campañas off-line que generen tráfico orgánico hacia las plataformas de OfertaYa.
- iv. **Promoción:** Así como en la construcción de marca consideramos que la “Conciencia de Marca” es el atributo que deberá brillar, en el

caso de nuestra campaña de lanzamiento **la promoción ha de ser la diva**. Lo consideramos de esta manera, ya que como toda start-up OfertaYa tendrá una carrera vertiginosa para alcanzar el volumen de ventas que le permita sobrevivir. Como también mencionamos en varias oportunidades, el equipo de MKT tendrá como desafío plantear una campaña de **lanzamiento que cautive y enamore a los usuarios** de manera viral, exponiendo los diferenciales de la propuesta de OfertaYa. En tal sentido, parte del desafío consistirá en **emular la campaña de lanzamiento de PokémonGo**, aunque con un escenario limitado a un centro comercial. Buscaremos exhibir el diferencial de la realidad aumentada, comenzar a construir su presencia en el mundo off-line y también, transmitir una experiencia lúdica y fresca durante la compra. Esta campaña deberá causar un **boca a boca exponencial, presencia gratuita en medios masivos y viralidad en redes sociales**, promoviendo el inicio de OfertaYa en el e-commerce argentino.

Finalizando la descripción de la etapa de pre-lanzamiento, un aspecto muy importante será el período **“Friends & Family”**. Se probarán los MVP’s generados con clientes y sellers reales, aunque en un ambiente controlado, al efecto de calibrar los últimos aspectos funcionales antes del Go-Live.

2. Descripción Etapa Post - Lanzamiento:

En esta instancia, encontramos cuatro puntos que serán cruciales para soportar y apalancar el crecimiento de OfertaYa en el mercado de e-commerce argentino. A continuación los describiremos brevemente:

- a. Escalamiento Equipos:** Dado el crecimiento significativo de ventas proyectado, deberemos contar con los equipos suficientes en cantidad y seniority que permita hacerle frente. De esta manera el **crecimiento de los equipos de tecnología y marketing** serán los protagonistas. Resulta relevante destacar también el crecimiento del equipo de CX (atención al cliente) el cual si bien no participó en la etapa de pre

lanzamiento, será un equipo fundamental para lograr la satisfacción de los clientes en los primeros meses de operación.

b. Iteración MVPs: A partir del primer onboarding o la primera venta, comenzará un proceso de permanente recopilación de **feedback de nuestros Clientes y Sellers** al efecto de validar o descartar hipótesis, iterar funcionalidad de las plataformas, medir niveles de satisfacción, incorporar nuevas funcionalidades no consideradas, etc. La velocidad de reacción ante los hallazgos que surjan será clave para generar un **delivery continuo** sobre nuestras plataformas que permita evolucionar la propuesta de valor, potenciando el crecimiento de OfertaYa en los primeros meses de operación.

c. Maduración de Campañas Digitales: Al igual que en el caso de los MVP 's esta etapa es clave para la iteración y eficientización de las campañas al efecto de **minimizar el CAC**. Un aspecto clave será la medición del tráfico orgánico para evaluar la performance de la inversión en marketing offline. Otro aspecto relevante será el análisis pormenorizado del funnel de conversión de OfertaYa, al efecto de detectar los puntos y la causa de caídas de los prospectos, contribuyendo a la mejora de la experiencia de compra y crecimiento del ratio de conversión. La metodología de Focus Group para este tipo de análisis resultará un buen complemento.

d. Lanzamiento Centros Comerciales II y III: Con la expectativa de un lanzamiento exitoso y viral, buscaremos generar momentum en la instalación de la marca por medio de lanzamientos de nuevos centros comerciales con experiencia en realidad aumentada. También aquí la iteración y evolución de cada lanzamiento resultará clave para maximizar la viralidad de la marca.

Si bien el crecimiento de OfertaYa permanentemente exigirá el monitoreo e iteración de la experiencia, entendemos como críticos los primeros meses para la su consolidación como nuevo jugador del mercado.

Análisis de la operación y diseño del plan de implementación

Operación

Aunque encontramos un número elevado de procesos que participarán en el día a día de la operación de OfertaYa, a continuación desarrollaremos los aspectos claves de aquellos cinco procesos críticos que no pueden fallar, o que si lo hacen deben resolverse inmediatamente:

1. Proceso de Onboarding Sellers y subida de productos a ofrecer:

Tomando como referencia el flujo natural del negocio iniciamos con el onboarding de Sellers. El mismo debe ser fluido y minimizar los esfuerzos administrativos del alta y publicación de productos. Esto no solo se debe a que queremos brindarle una buena experiencia, sino principalmente a que ya existe un competidor que lo resuelve bastante bien. Por lo tanto, **este punto de contacto con nuestros Sellers debe generar una muy buena primera impresión**. Continuando esta línea, resulta fundamental el proceso de publicación de productos, en especial aquellos que serán en realidad aumentada ya que no debe ser percibido como un costo adicional por parte de nuestros Sellers. En tal sentido, nuestro proceso de generación de contenido en realidad aumentada será por medio de la publicación de siete fotos, a lo largo de un proceso guiado que no debería implicar más de 5 minutos a un usuario acostumbrado a generar publicaciones. **Luego de 72hs podrá contar con el modelo listo para su aceptación y subida definitiva**. Esta experiencia será la prioridad del equipo de realidad aumentada, junto con la del desarrollo de los marcadores para centros comerciales.

El monitoreo permanente del nivel de satisfacción de los Sellers llevado a cabo por el equipo de MKT, será crucial para mantener un flujo de publicaciones suficientes que permita el crecimiento de OfertaYa.

2. Proceso de Onboarding Clientes y Proceso de Compra.

Aún más crítico que en el caso de los sellers, **el proceso de onboarding de clientes debe ser excelente**. Es más, en esta instancia

no competimos solo con MercadoLibre sino con cualquier plataforma digital ya que la percepción de usabilidad del usuario trasciende cualquier industria! La usabilidad y fluidez del proceso deben ser óptimas. En igual sentido lo debe ser el proceso de compra. En esta instancia, **no habrá margen para errores** ya sean forzados o no. Será la manifestación máxima de nuestra propuesta de valor, por lo que todo detalle en cuanto a la experiencia de funcionar de acuerdo a lo esperado. Seguramente las restricciones de tiempo y recursos no nos permitirán ni implementar todo lo que quisiéramos, ni cómo quisiéramos, pero nuestros MVP's del proceso de adquisición deben ser excelentes. **Preferimos tener menos funcionalidad, pero la que esté disponible al usuario debe cautivarlo.**

3. Proceso de generación de Carruseles de ofertas.

Cómo continuación del proceso anterior, entendemos que el punto crítico del proceso de adquisición será la conformación de los carruseles de ofertas, en especial el de realidad aumentada. Por lo tanto, tal como lo mencionamos en el punto anterior **este proceso debe ser el mejor del mercado**. El mismo consiste en ordenar las ofertas por precio de acuerdo al producto o categoría especificado por parte del usuario, presentando las 7 mejores ofertas en un carrusel que, dependiendo del tipo de producto, será en realidad aumentada o no. Por lo tanto, palabras como agilidad, velocidad, simpleza y diversión deben ser las que lo describan. **En esta cancha es donde se juega la percepción de oferta o precios bajos que proclama nuestra propuesta de valor, por lo que al igual que en el punto anterior nada puede dejarse librado al azar.** Todos los ojos de los equipos de experiencia y marketing estarán observando cada detalle, al efecto de rápidamente iterar cualquier oportunidad o dolor del usuario que se detecte.

4. Proceso de Captación de Feedback y Priorización de Backlog.

Tan importante como la capacidad de desarrollo, es la capacidad de evolucionar lo construido. Por tal motivo el proceso mediante el cual captemos el feedback del usuario y lo convirtamos en accionables

concretos es crítico en una etapa de start up. En este sentido **nuestra configuración bajo metodologías ágiles será un factor definitorio**. Nuestros equipos deberán validar, pero sobre todo empoderar el análisis de toda la información recopilada para su priorización y rápida puesta en producción. Es por ello que la prioridad de los roles de Product Owner de las células de producto será la gestión y priorización del backlog de mejoras, con foco en la satisfacción del usuario. Indicadores de conversión y satisfacción serán los faros que impulsaran la iteración permanente de la experiencia de compradores y sellers.

5. Proceso de Soporte y Performance Plataformas.

20 años de experiencias online más una pandemia de por medio han generado usuarios exigentes. Por lo tanto, no solo es nuestro objetivo generar una de las mejores experiencias de adquisición, sino también parecerlo. Así es como resulta fundamental contar con una performance, estabilidad y seguridad en nuestras plataformas que contribuyan a la relación de confianza que buscamos con nuestros usuarios. Si bien construiremos nuestro mundo digital sobre soluciones world class como las propuestas por Amazon / Google y Microsoft, nada se encuentra exento de contingencias. De tal forma **procesos de Backup, redundancias, planes de recuperación y altos estándares de seguridad para la protección de los datos de nuestros usuarios son críticos**. Este será el propósito del equipo de infraestructura y seguridad planteado para OfertaYa, evitar que meses de esfuerzo en ganarnos la confianza de nuestros usuarios se pierdan por la caída de un proveedor o el hackeo de una cuenta!

Como mencionamos al inicio, si bien tendremos un gran número de procesos necesarios para soportar nuestra operación, es en los cinco mencionados donde el margen de error es cero!

Implementación

A lo largo de los párrafos precedentes hemos descripto que la base de la implementación de OfertaYa será la construcción de productos mínimos y viables, los cuales se encontrarán bajo un proceso continuo de iteración

incremental. Por otra parte, también hemos mencionado lo crítico que resultará la conformación de equipos con perfiles digitales y promotores de metodologías ágiles para la construcción de los productos que requiere OfertaYa. Sin embargo, aún nos resta describir un aspecto clave que será el combustible que impulse la implementación en cuestión. Este combustible es la cultura. Esta amalgama de personas, metodología y objetivos será uno de los pilares fundamentales para la implementación exitosa de OfertaYA, principalmente durante los primeros 12 meses. Siendo el C-Level su principal promotor, la cultura OfertaYa, contará con los siguientes principios:

1. ¡El cliente primero!

Nuestro principal objetivo es entender las necesidades/dolores del cliente y resolverlos. Este mantra deberá recorrer todas las instancias de la organización.

2. ¡Buscamos resultados! y no declaraciones de buenas intenciones.

A través de la aplicación de la metodología de Objectives and Key Results (John Doerr - 2018 - "Measure What Matters"), estableceremos objetivos y resultados, los cuales definirán la remuneración variable que recibirán los equipos al término de cada ejercicio comercial. Obviamente, los objetivos y resultados claves del primer año estarán atados al Go - Live de OfertaYa.

3. ¡Somos data driven!

Directamente vinculado a los dos principios previos, tomaremos decisiones a partir de datos. Ya sea que tengan origen en el feedback de nuestros clientes o en la medición de nuestros resultados, las decisiones de qué construir, qué priorizar, qué acelerar, serán fundadas en datos.

4. ¡Trabajamos en equipo!

Como en toda start up, en OfertaYa tendremos más necesidades que equipos para resolverlas. Es por esto que será muy importante construir equipos versátiles que, trabajando de manera colaborativa, puedan afrontar las vicisitudes que surjan en la operación diaria.

En resumen, a partir de los pilares **MVP, equipos ágiles y cultura organizacional customer centric y muy orientada a resultados**, lograremos una implementación exitosa de OfertaYa.

Resultados Económicos y Financieros

Habiendo analizado los fundamentos del modelo de negocios, su contexto y su plan de Go-Live, avanzaremos en la descripción económico financiera del mismo. Iniciaremos con una resumida explicación de los supuestos generales, para luego describir los principales resultados e indicadores. En último lugar, abordaremos la inversión requerida como así también posibles inversores.

Supuestos Generales al Modelo

Como mencionamos en varias ocasiones, OfertaYa es un proyecto pensado para el mercado argentino. Sin embargo, proyectar en Argentina no deja de ser un desafío, siendo los siguientes los principales supuestos asumidos.:

Moneda: El modelo se encuentra expresado en USD (dólares estadounidenses). Dado el contexto inflacionario argentino y las distorsiones que provoca, optamos por convertir los valores en pesos al tipo de cambio oficial correspondiente al 30/06/2023. Se toma este tipo de cambio, ya que todos los costos e ingresos de OfertaYa se originan en Argentina y son en pesos o USD convertidos a dicho tipo de cambio. Por otra parte, la información histórica sobre la cual se basa el presente trabajo también se encuentran expresadas en pesos, por lo que aquellas que alimentan variables del modelo financiero fueron indexadas por IPC a la fecha del 30/06/2024 para su conversión al tipo de cambio oficial.

Horizonte Temporal: Se considera un período de 60 meses contados a partir del inicio de la etapa preoperativa, entendiéndolo como un plazo razonable para la estabilización de los flujos financieros. Se utilizaron períodos mensuales para el desarrollo de cada variable, ya que entendemos permite un mejor análisis de su comportamiento.

Origen de fondos: Dadas las restricciones actuales para la salida de divisas y la volatilidad del contexto mundial actual, entendemos que la mejor oportunidad para el fondeo de OfertaYa es la de accionistas locales. Al restringir la salida de divisas, hoy encontramos potenciales inversores argentinos que no cuentan con opciones de inversión real, permitiendo a OfertaYa posicionarse en dicho sentido.

Principales números

P&L	12/2024			12/2025			12/2026			12/2027			12/2028			
Cuadro de Resultados Ejercicio Comercial																
Ventas	USD	315.952	100%	USD	2.984.365	100%	USD	7.186.280	100%	USD	12.445.841	100%	USD	17.217.251	100%	
Costos por Ventas																
Costos de Adquisición	-USD	689.576	-218%	-USD	1.225.034	-41%	-USD	1.079.156	-15%	-USD	1.481.379	-12%	-USD	1.782.574	-10%	
Costos por Proce. Cobranzas	-USD	36.051	-11%	-USD	341.478	-11%	-USD	823.877	-11%	-USD	1.428.182	-11%	-USD	1.976.776	-11%	
Margen Bruto	-USD	409.675	-130%	USD	1.417.853	48%	USD	5.283.246	74%	USD	9.536.281	77%	USD	13.457.901	78%	
Costo Nómina	-USD	1.153.960	-365%	-USD	2.292.344	-77%	-USD	3.252.299	-45%	-USD	4.137.758	-33%	-USD	5.049.235	-29%	
Honorarios por Desarrollo	-USD	735.000	-233%	-USD	452.088	-15%	-USD	486.476	-7%	-USD	522.960	-4%	-USD	550.280	-3%	
Impuestos	-USD	7.899	-3%	-USD	74.609	-3%	-USD	179.657	-3%	-USD	311.146	-3%	-USD	430.431	-3%	
Costos de Operación	-USD	1.896.859	-600%	-USD	2.819.042	-94%	-USD	3.918.433	-55%	-USD	4.971.864	-40%	-USD	6.029.946	-35%	
Resultado por Operaciones	-USD	2.306.534	-730%	-USD	1.401.189	-47%	USD	1.364.814	19%	USD	4.564.417	37%	USD	7.427.955	43%	
Resultado Financiero	USD	77.184	24%	USD	74.007	2%	USD	131.300	2%	USD	430.112	3%	USD	855.242	5%	
EBIT	-USD	2.229.350	-706%	-USD	1.327.182	-44%	USD	1.496.114	21%	USD	4.994.529	40%	USD	8.283.197	48%	
IIIGG	14%	USD	312.109	99%	USD	185.805	6%	-USD	209.456	-3%	-USD	699.234	-6%	-USD	1.159.648	-7%
Resultado del ejercicio	-USD	1.917.241	-607%	-USD	1.141.376	-38%	USD	1.286.658	18%	USD	4.295.295	35%	USD	7.123.550	41%	

Como observamos en el cuadro de resultados precedente, es el objetivo de OfertaYa lograr un rápido crecimiento en su volumen de ventas de manera tal que, a partir de un alto Margen Bruto, absorber rápidamente los costos estructurales de Tecnología y Equipos. Esta rápida evolución se basa en la configuración “liviana” que busca OfertaYa en su modelo. Sin inversión en Activos Fijos, ni costosos licenciamientos, cuidando sus gastos de explotación e invirtiendo solo en construir una

excelente experiencia de compra, generamos un modelo rápidamente escalable no solo en la región metropolitana, sino también a nivel regional. Como lo explicamos al momento de conformar el SOM, el ratio de conversión (CVR) será el motor del rápido escalamiento observado. En el cuadro “Evolución Visitantes / Compras y CVR” del Anexo I, es posible observar la evolución mensual de estas variables, las cuales definen el volumen de ventas.

Pasando a una mirada financiera, a continuación observamos el Cash Flow de OfertaYa.

Cash Flow	12/2024			12/2025			12/2026			12/2027			12/2028			
Cash Flow Ejercicio Comercial																
Ingresos	USD	315.952	100%	USD	2.984.365	100%	USD	7.186.280	100%	USD	12.445.841	100%	USD	17.217.251	100%	
Costos de Adquisición	-USD	689.576	-218%	-USD	1.225.034	-41%	-USD	1.079.156	-15%	-USD	1.481.379	-12%	-USD	1.782.574	-10%	
Costos por Proce. Cobranzas	-USD	36.051	-11%	-USD	341.478	-11%	-USD	823.877	-11%	-USD	1.428.182	-11%	-USD	1.976.776	-11%	
Margen Bruto - Cahs Flow	-USD	409.675	-130%	USD	1.417.853	48%	USD	5.283.246	74%	USD	9.536.281	77%	USD	13.457.901	78%	
Costo Nómina	-USD	949.195	-300%	-USD	2.130.163	-71%	-USD	3.134.731	-44%	-USD	4.056.802	-33%	-USD	4.974.532	-29%	
Honorarios por Desarrollo	-USD	693.417	-219%	-USD	454.672	-15%	-USD	482.604	-7%	-USD	520.757	-4%	-USD	548.774	-3%	
Impuestos	-USD	5.461	-2%	-USD	66.378	-2%	-USD	167.767	-2%	-USD	300.215	-2%	-USD	425.843	-2%	
Pagos Operativos	-USD	1.648.073	-522%	-USD	2.651.213	-89%	-USD	3.785.102	-53%	-USD	4.877.774	-39%	-USD	5.949.149	-35%	
Cash Flow Operativo	-USD	2.057.748	-651%	-USD	1.233.360	-41%	USD	1.498.145	21%	USD	4.658.506	37%	USD	7.508.751	44%	
Resultado Financiero	USD	77.184	24%	USD	74.007	2%	USD	131.300	2%	USD	430.112	3%	USD	855.242	5%	
Cash Flow antes de Impuestos	-USD	1.980.564	-627%	-USD	1.159.353	-39%	USD	1.629.445	23%	USD	5.088.619	41%	USD	8.363.994	49%	
IIIGG	14%	USD	-	0%	USD	-	0%	USD	-	0%	-USD	451.343	-4%	-USD	1.159.648	-7%
Free Cash Flow	-USD	1.980.564	-627%	-USD	1.159.353	-39%	USD	1.629.445	23%	USD	4.637.275	37%	USD	7.204.346	42%	

Al igual que en el cuadro económico, el cash flow de OfertaYa refleja una evolución positiva de ratios respecto a los ingresos. Además de lo comentado en el apartado económico, se presenta la ventaja de que los ingresos al ser por tarjetas de crédito o

débito, son casi inmediatos al cobrarse en promedio a los 18 días y garantizados. Por otra parte, nuestros pagos de salarios, proveedores e impuestos (sin considerar IIGG) operan a 30 días vencidos. Esto conlleva a la existencia de una ventaja financiera por NOF negativa, que a partir del tercer año se ubica en torno a los USD 400.000. Otra ventaja financiera, representa el pago del impuesto a las ganancias que, dado el quebranto económico de los primeros 2 años, no se originan pagos del mismo hasta el cuarto año de operación. Vale destacar que la reducción de IIGG del 40% y la exención de IIBB CABA son importantes palancas económicas y financieras para este modelo.

A continuación exponemos algunos de los indicadores claves tanto desde el punto de vista económico como financiero:

Indicadores Claves:			
Cash Flow Break Even	Mes 25 desde inicio etapa preoperativa		
Burn Rate	USD 3.453.067		
Break Even Económico	Mes 24 desde inicio etapa preoperativa		
Inversión Requerida	USD 3.705.395		
NOF	Negativa	USD 500.000 finalizando el 5 año	
Universidad San Andrés			
	12/2024		12/2028
Cantidad de Visitantes Mensuales	689.045		3.444.712
Share de Mercado (Visitantes)	1,00%		5,00%
Q Compras Mensuales	10.927		171.771
Ratio de Conversión a Compra	1,26%		4,57%
Facturación Mensual	USD	97.508	USD 1.523.099
Ingreso Medio por compra	USD	8,92	USD 8,87
CPC (costo por Click)	USD	0,040	USD 0,040
CAC (Costo de Adquisición Clientes)	USD	17,3	USD 2,7
Costo de Adquisición s/ Ventas Anual		-229,7%	-21,8%
Headcount interno + CX		16	139

En el apartado “Evolución Indicadores Claves” del Anexo I, podrá observarse la evolución mensual de los indicadores mencionados en el cuadro anterior.

Valor Presente de OfertaYa

Si bien hemos realizado diversos análisis en cuanto a lo económico y flujos de fondos, los mismos han sido en términos nominales. Es necesario complementarlos con un método que considere el valor tiempo del dinero, para así determinar si el crecimiento planteado para OfertaYa es suficiente como para que “salte la valla” y cree valor en términos reales (considerando el valor tiempo del dinero).

A partir de la metodología de DCF (Flujos de Fondos Descontados) y en particular aplicando WACC como tasa de descuento, procederemos a calcular el valor presente de OfertaYa a partir del free cash flow calculado previamente.

Principales supuestos:

Como mencionamos, OfertaYa será un empresa Argentina, radicada en la Argentina y por lo tanto sujeta a riesgo argentino. Con este contexto adoptamos los siguientes supuestos:

Deuda: Dada la escasa oferta de crédito o lo caro del disponible, OfertaYa deberá financiarse 100% con equity, ya que de lo contrario en lugar de apalancar el proyecto lo estaríamos desapalancado. Es decir $D=0$, por lo que K_d^{28} no impacta en el cálculo.

Escudo Fiscal: Dado el supuesto de deuda, no contaremos con el escudo fiscal generado por los intereses de la misma.

Costo del Capital (Ke): Sin deuda, esta es la tasa de descuento. Sin embargo, al no contar con una tasa de descuento de referencia para proyectos similares en Argentina, procedimos a calcular la misma por medio de la metodología CAPM (Capital Asset Pricing Model). Esta busca calcular el costo del Equity a partir de una tasa libre de riesgo, a la cual se le adiciona una prima de riesgo particular del mercado en el cual hemos de operar. Dado que la volatilidad Argentina no es gratuita, en nuestro caso deberemos considerar un prima de riesgo adicional que describa el riesgo país. Así es como llegamos a la siguiente fórmula:

²⁸ D representa el monto de deuda, mientras que K_d representa el costo de la misma.

$$k_e = r_f + \beta * \underbrace{(r_m - r_f)}_{\text{ERP}} + \text{PrimaRiesgoPaís}$$

A continuación detallamos los valores asignados a cada variable al efecto de calcular nuestro Ke.

Risk Free (Rf)	4,26%	Fuente: Cotización Bono Tesoro Americano 10 años - Agosto 23
Prima de Riesgo País	18,21%	Fuente: Damodaran - Country Risk Premiun Argentina - Julio 2023
Beta Mercado desapalancada	1,71	Fuente: Damodaran - Beta Unlevered - Mercados Emergentes Retail Online - Enero 2023
Equity Risk Premium (ERP) Argentina (Rm - Rf)	23,21%	Fuente: Damodaran - Country Risk Premiun Argentina - Julio 2023

Al momento de definir la tasa propia del mercado (Rm) tampoco logramos dar con una tasa de referencia para empresas radicadas en nuestro país, por lo que aplicamos la prima de ERP calculada por el Prof. Damodaran particularmente para la Argentina. A partir de lo mencionado, nuestro Ke quedó definido en el valor de 62,16% en términos anuales. A partir de una tasa equivalente mensual del 4,11% y el cálculo de una perpetuidad a partir del mes 61 con una tasa de crecimiento mensual del 0,05%, generamos el valor presente de OfertaYa, el cual asciende a **USD 1.509.933**. Es decir, **OfertaYa “salta la valla” ya que genera un valor presente un 70% superior al NPV de la inversión requerida.**

No podemos dejar de destacar que tasas de descuento cercanas al 60% son extremadamente altas comparadas con la mayoría de los mercados del mundo. Si consideramos Estados Unidos, como referencia de bajo riesgo, el costo del capital ronda entre el 10% y el 15%²⁹. Esto destaca la necesidad y el gran desafío de que OfertaYa crezca con velocidad y altos márgenes para así generar flujos que resistan semejantes tasas. También debemos destacar que ante una reducción en la volatilidad Argentina y la posible apertura de créditos (en especial para emprendedores), estas tasas se reducirían drásticamente ya sea por una caída del riesgo asociado o por la posibilidad de apalancar el costo de capital propio con deuda. Por último, al efecto de dejar en evidencia las distorsiones generadas por la volatilidad del contexto argentino, realizamos

²⁹ Fuente: NY University - Stern Faculty - Cost Of Equity - Enero 23

cálculos alternativos del NPV utilizando tasas de países con riesgos un poco más “normales” como ser **Brasil, Paraguay y Uruguay**³⁰, ascendiendo el **NPV a USD 8.568.175, USD 9.398.732 y USD 10.490.558** respectivamente. Entendemos que estas referencias serán válidas para nuestros potenciales accionistas al momento de definir su entrada al negocio. Poco sentido tendría condicionar su ingreso en un negocio de largo plazo por una tasa excesivamente alta de corto plazo, consecuencia de un escenario circunstancial de la Argentina.

Fondeo y Distribución de Dividendos

Como mencionamos en el apartado anterior, dado el contexto argentino entendemos tener mayor probabilidad con inversores locales. Si bien el potente ecosistema emprendedor argentino puede ser un facilitador, vemos oportunidad en industrias como la Banca o Seguros las cuales cuentan con liquidez, presentan un retraso tecnológico significativo en cuanto a servicios online y ya se encuentran participando en el mundo emprendedor por medio de incubadoras propias, como es el caso de Sancor Seguros con “CITES Impulsa”. En el caso particular de la banca o sector financiero, la permanente amenaza fintech y la alta penetración de MercadoPago es un impulsor al análisis de posibles inversiones en compañías digitales, en especial aquellas que pueden complementarse con parte de su ecosistema actual, como por ejemplo MODO. Esta hipótesis pudo ser confirmada por el equipo emprendedor de OfertaYa a finales del año 2019, donde en reuniones con uno de los principales bancos argentinos y con un relevante grupo financiero, presentamos el proyecto OfertaYa con la intención de sumarlos como accionistas. Si bien como consecuencia de la pandemia dicho proceso no avanzó, quedó en claro el apetito digital de ambas entidades.

En concreto, esperamos alcanzar un **founding cercano al 100%** por medio de tres inyecciones semestrales que permitan afrontar el **burn rate de USD 3.453.000 durante los primeros 25 meses**, más un 10% de margen de seguridad. En términos aspiracionales, buscaremos contar con 2 o tres accionistas de los cuales obtener los fondos necesarios **a cambio de un 30%**

³⁰ Referencia: Dichos cálculos podrán encontrarse en el punto “Present Value Cálculos Alternativos” del Anexo I.

del Equity de OfertaYa. Dicho porcentaje surge de aplicar “The Equity Equation” formulada por Paul Graham en 2007. Dicha fórmula es $1/(1 - n)$, donde “n” representa la proporción de equity cedida a cambio del capital. Consiste en una proporción inversa que responde a la pregunta de cuánto debería crecer el valor de mi startup si cedo n% de acciones. En nuestro caso, al ceder un 30% OfertaYa debería crecer 1,42 veces para conservar el valor inicial. A partir del valor presente calculado y tomando el monto de inversión requerida como valor inicial encontramos el siguiente resultado:

Valor Inicial	USD 3.705.395
NPV adicional	USD 1.496.799
Valor Final	USD 5.202.194
<i>Variación relativa Valor Final / Valor Inicial</i>	140,40%
<i>Equity Equation con cesión del 30% de acciones "1/(1-0,3)"</i>	142,86%

En conclusión, nuestra propuesta de cesión se encuentra en línea con la Equity Equation, dado que **OfertaYa generará un 40% de valor adicional** encontrándose solo a dos puntos de la proporción ideal.

Resulta obvio aclarar que la cuantía cedida y a quienes, dependerá de un proceso de negociación entre las partes que no suele ser de lo más simple. Sin embargo, The Equity Equation nos brinda un punto de vista para dicho proceso.

Distribución de Dividendos

OfertaYa estará en condiciones de distribuir dividendos a partir del cierre del tercer ejercicio comercial. Bajo el supuesto considerado en las proyecciones expuestas previamente, OfertaYa distribuirá el 90% de sus resultados anualmente, según el esquema planteado en el siguiente cuadro:

	12/2026	12/2027	12/2028
Distribución de Dividendos 90% Resultados Ejercicio	USD 956.508	USD 3.624.827	USD 6.320.230
Dividendos x 30% accionistas Accionistas (primera ronda)	USD 286.952	USD 1.087.448	USD 1.896.069
Book Value	USD 976.928	USD 1.647.396	USD 2.450.715
Book Value 30% Accionistas (primera ronda)	USD 293.078	USD 494.219	USD 735.215

en valores nominales

Concluyendo este apartado, observamos que al final del 5 ejercicio el accionista habrá recibido dividendos USD 3.270.470, reteniendo un book value de USD 735.215³¹.



³¹ Referencia: En el apartado “Cuadro Patrimonial” del Anexo I, podrá consultarse el Cuadro Patrimonial correspondiente a cada ejercicio comercial estimado para OfertaYa.

Análisis de las condiciones de viabilidad y factores de riesgo

Si bien a lo largo del presente trabajo hemos abordado en varias ocasiones las condiciones de viabilidad y factores de riesgo, encontramos adecuado exponer un resumen de las principales variables que inciden en los mismos:

Condiciones de Viabilidad

1. Expansión sostenida del mercado de e-commerce argentino y mundial.
2. Contexto de alta inflación en Argentina y en menor medida en el mundo, afectando la relatividad de precios y generando caídas de ingresos en términos reales. Esto potencia la propuesta de valor de OfertaYa.
3. Dolores persistentes en la experiencia de compra de e-commerce, como lo son el esfuerzo en la búsqueda de precios y no poder ver el producto que se adquiere.
4. Potente ecosistema emprendedor local.
5. Esquema de promoción fiscal para actividades vinculadas al desarrollo tecnológico, generando importantes ahorros.

Factores de Riesgo

1. Alta volatilidad institucional y cambios permanentes en las reglas de juego, las que generan gran incertidumbre para decisiones de mediano plazo.
2. Alta volatilidad macroeconómica y alto riesgo intrínseco argentino, implicando elevadas tasas de descuento para valorar la oportunidades de negocio.
3. Acceso restringido al founding necesario, dado lo expresado en los dos puntos previos.
4. Presencia de un jugador dominante en el e-commerce local y regional.
5. Alta demanda de roles claves de tecnología.

En resumen, si bien los factores de riesgo son de relevancia, entendemos que las condiciones de viabilidad mencionadas justifican asumir dichos riesgos.

Equipo Emprendedor

A continuación detallamos el equipo emprendedor de OfertaYa:

Alejandro Corniola

- ❖ Presidente de Unidigital.
- ❖ Co-Founder de Underground Producciones.
- ❖ Amplia experiencia como Director Comercial en radio y medios audiovisuales.

Beto Resano

- ❖ CTO de Unidigital.
- ❖ AR Developer / Especialista en UX y programación.
- ❖ Inventor, arte digital y diseño de interacción.

Felipe Duran

- ❖ CEO & Ecosystem Builder de Unidigital.
- ❖ Blockchain & Innovation Advisor.
- ❖ Especialista en marketing y nuevos medios digitales.

Cristian Ferme

- ❖ Representante de Ventas en Campo Empresarial en Google.
- ❖ Ex Account Director en Teradata / Ex Director Deloitte Argentina.
- ❖ MBA Universidad de San Andrés.

Gabriel Riera

- ❖ Miembro del equipo fundador y COO en Andina ART, a cargo de los equipos de Finanzas y Tecnología.
- ❖ Ex miembro de equipo fundador y ex CFO de iúnigo, la primera aseguradora 100% digital de Latinoamérica.
- ❖ Más de 18 años de experiencia en seguros, 6 de los cuales transcurrieron liderando start ups de seguros.

Conclusión General

A partir de lo desarrollado a lo largo del presente trabajo, llegamos a la conclusión de que OfertaYa representa una gran oportunidad para ser un jugador relevante en la evolución y crecimiento del e-commerce argentino.

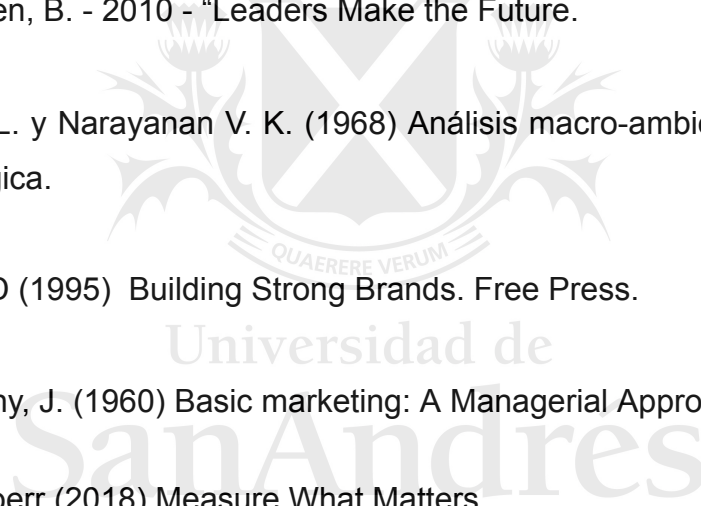
Con un modelo de negocio enfocado, control de gastos de explotación, pero sobre todo manteniendo el objetivo de generar la mejor experiencia de compra para decisiones por precio, existen muy buenas posibilidades de sortear las dificultades que presenta nuestro país para el desarrollo de nuevos negocios.

Quizás la volatilidad reinante sea el síntoma que anuncia a un fin de ciclo, iniciando uno nuevo menos vicioso y mucho más virtuoso a partir de la capacidad emprendedora de nuestro país. De ser así, quienes primero se suban a la ola, serán los protagonistas del cambio. En mi caso, elijo creer!



Bibliografía y Fuentes

- Osterwalder y Pigneur (2011) Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Strategyzer.
- Gray, D., Brown, S. & Macanuso (2010) Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers.
- Osterwalder y Pigneur (2014) Value Proposition Design.
- Porter, M. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy.
- Johansen, B. - 2010 - "Leaders Make the Future.
- Fahey, L. y Narayanan V. K. (1968) Análisis macro-ambiental en gestión estratégica.
- Aaker, D (1995) Building Strong Brands. Free Press.
- McCarthy, J. (1960) Basic marketing: A Managerial Approach.
- John Doerr (2018) Measure What Matters.



ANEXO I

TAM, SAM, SOM

TAM	Total de Visitantes de la Argentina	7.579.000.000
SAM		826.853.742
	Porción de TAM a cubrir por OfertaYA	11%
	Restricciones al TAM por Segmentación de Clientes	
	Geográfica	38%
	AMBA - Lanzamiento y escalamiento	38%
	Habitualidad de Compra	58%
	Cotidianos	15%
	Regulares	43%
	Canal de Compra	55%
	Solo Mobile	55%
	Medio de Pago	90%
	Tarjeta de Crédito	52%
	Tarjeta de Débito	38%

*Fuente: CACE - Estudio anual de comercio electrónico - Año: 2022

Del cuadro precedente destacamos como las restricciones definidas por geografía, habitualidad de compra de los usuarios, canales y medios de pago utilizados reducen al 11% la porción del mercado total que cubrirá OfertaYa.

En el punto siguiente, se analizarán los atributos de los usuarios que justifican las restricciones de Geografía y Habitualidad de Compra aplicadas al TAM.

Atributos Generales de los Usuarios del e-commerce argentino

Analizando los reportes anuales emitidos por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico durante el período comprendido entre los años 2019 y 2022, identificamos cuatro atributos claves de los usuarios de e-commerce sobre los cuales construir los segmentos de clientes de OfertaYa, los cuales son:

1. **Frecuencia de compra online**: OfertaYa tendrá como objetivo a aquellos usuarios que regularmente realizan compras on-line. Es por

esto que de la totalidad de usuarios solo nos enfocaremos en las siguientes categorías, con mayor frecuencia de compra:

- a. Usuarios Cotidianos: Compran por lo menos una vez a la semana y que el año 2022 representaron el 15% del total del e-commerce argentino.
- b. Usuarios Netos Regulares: Compran por lo menos una vez por mes y hasta una vez cada 15 días, representando el 43% del total del mercado argentino de e-commerce.

De esta manera, en lo que respecta a frecuencia de compra, OfertaYa apunta el 58% del mercado de e-commerce argentino.

Para la delimitación mencionada, nos basamos en la hipótesis de que una propuesta de compra casi inmediata por precio requiere de usuarios acostumbrados a la compra por marketplace, que hayan adoptado dicho canal y confíen en el mismo como así también en sus sellers.

2. **Por Segmento socioeconómico:** En cuanto a este atributo, observamos una alta potencialidad en los siguientes segmentos socioeconómicos:

- a. Segmento ABC1/C2: Este segmento que representa el 22% de la población argentina,³² es el protagonista de los usuarios cotidianos en términos de e-commerce, representando el 61% de estos. Tal como lo vimos en “frecuencia de compra online”, los consumidores cotidianos representan el 15% del total de usuarios.
- b. Segmento C2/C3: En este caso, ambos segmentos representan el 45% de la población argentina y en términos de e-commerce el 60% de los compradores regulares. Estos últimos constituyen el 43% de los usuarios totales del e-commerce.
- a. Segmentos D1/D2: Si bien podría inferirse que los segmentos de menores ingresos, 50% de la población, serían un target para precios de liquidación, este segmento presenta la menor frecuencia e índices de satisfacción respecto a la compra on-line,

³² Fuente: Consultora W - Informe a partir de la Encuesta Permanente de Hogares Año 2022

razón por la cual no serán considerados como objetivo de OfertaYa.

En cuanto al atributo socioeconómico, Oferta Ya tendrá como objetivo los segmentos ABC1 / C2 y C3, los cuales abarcan el 87% de los usuarios digitales.

3. ***Por rango etario:*** Si bien tras dos años de pandemia la edad ha dejado de ser una barrera a la compra online, se observa claramente que los usuarios entre 35 a 44 años, dominan la categoría de compradores frecuentes, siendo los de menor edad los que priman en compras ocasionales. En este último caso, también se observa que el el rango etario sub30, prefiere en su mayoría (66%) realizar compras por medio de redes sociales, en reemplazo del canal marketplace.

Por lo expresado, en cuanto al atributo etario, OfertaYa enfocará su propuesta de valor hacia usuarios entre los 30 y 44 años de edad.

4. ***Por distribución geográfica:*** En línea con la distribución demográfica de la Argentina, encontramos que el 50% de los accesos a internet del país se concentran en la región de CABA y Provincia de Buenos Aires. Si lo vemos por concentración en la facturación de e-commerce, el AMBA concentra el 38% de las ventas³³. Adicionalmente se observa que la categoría de Usuarios Regulares mencionados precedentemente, se compone mayoritariamente por residentes del AMBA (región con mayor oferta online del país).

Es por lo mencionado que OfertaYa tendrá como punto de partida geográfico al AMBA.

³³ Fuente: CACE - Estudio anual de comercio electrónico - Año 2022

Segmento Experiencia

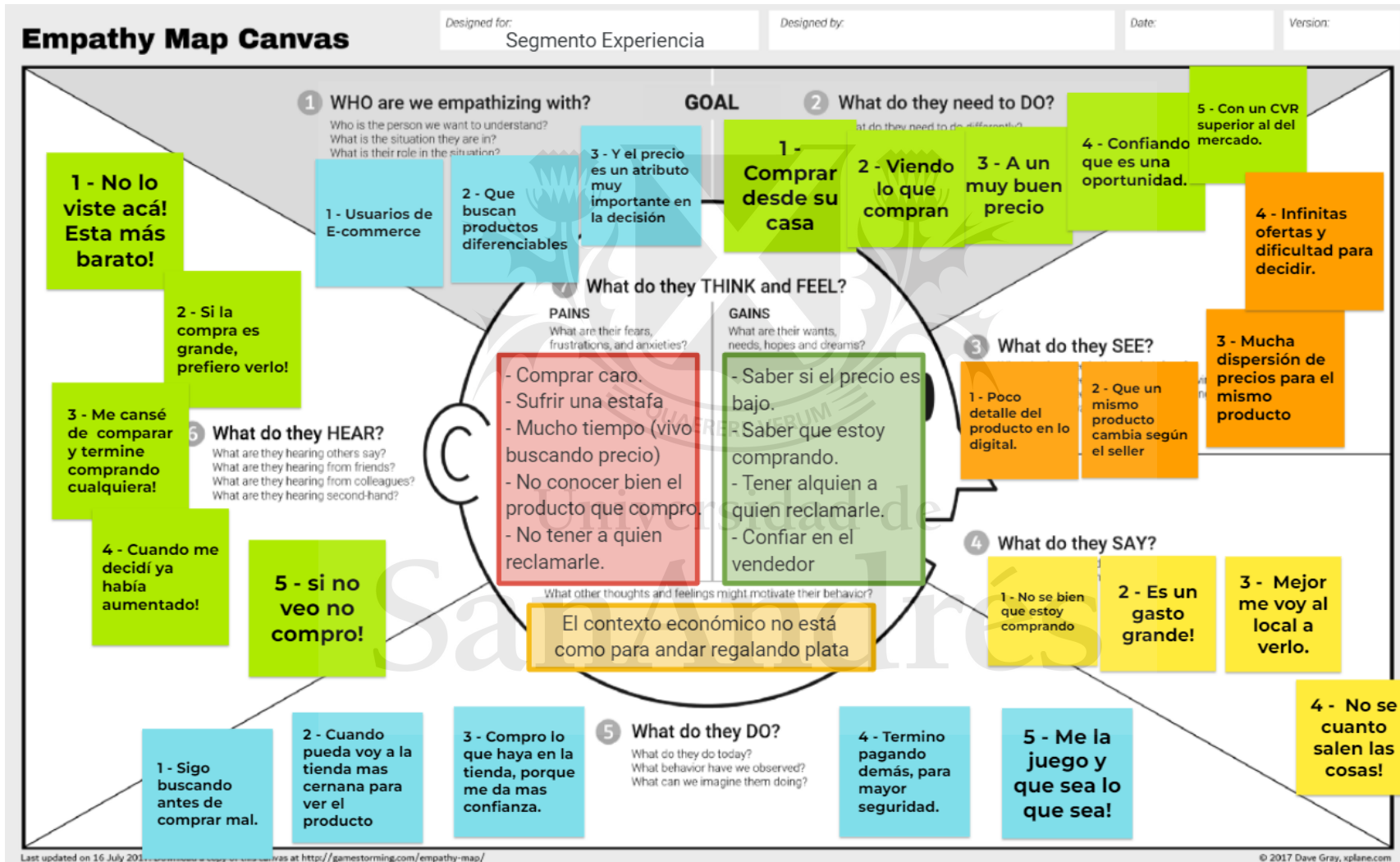
Empathy

Map

-

Seg

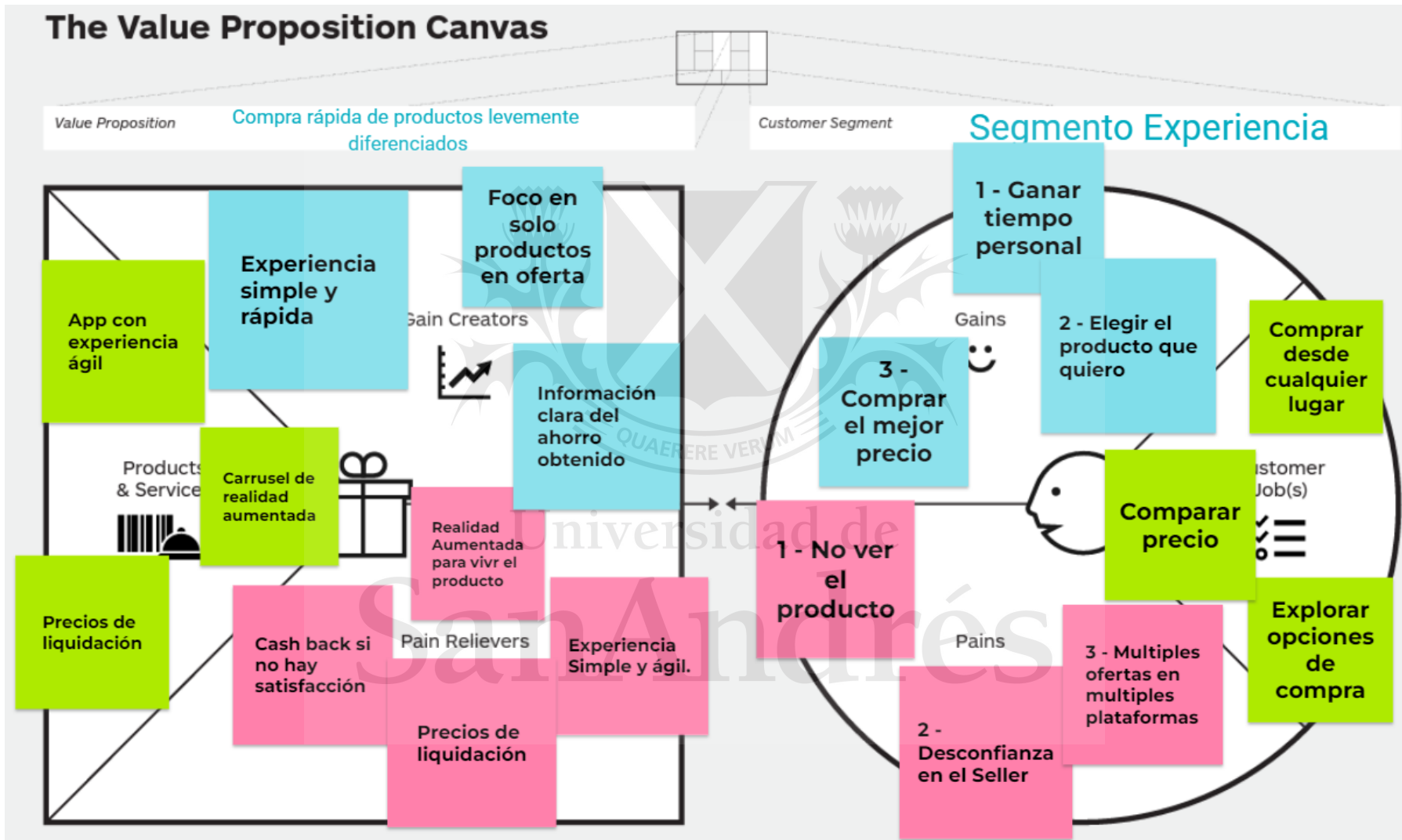
Experiencia



El empathy Model Canvas nos permite conocer y comprender las percepciones, necesidades y dolores de un cliente. En el caso del Segmento Experiencia, observamos que la búsqueda de precios y el entendimiento de qué está comprando, son factores fundamentales.



Value Proposition - Seg Experiencia



The Value Proposition Canvas, nos permite identificar que dolores o expectativas del cliente podemos mitigar o materializar a

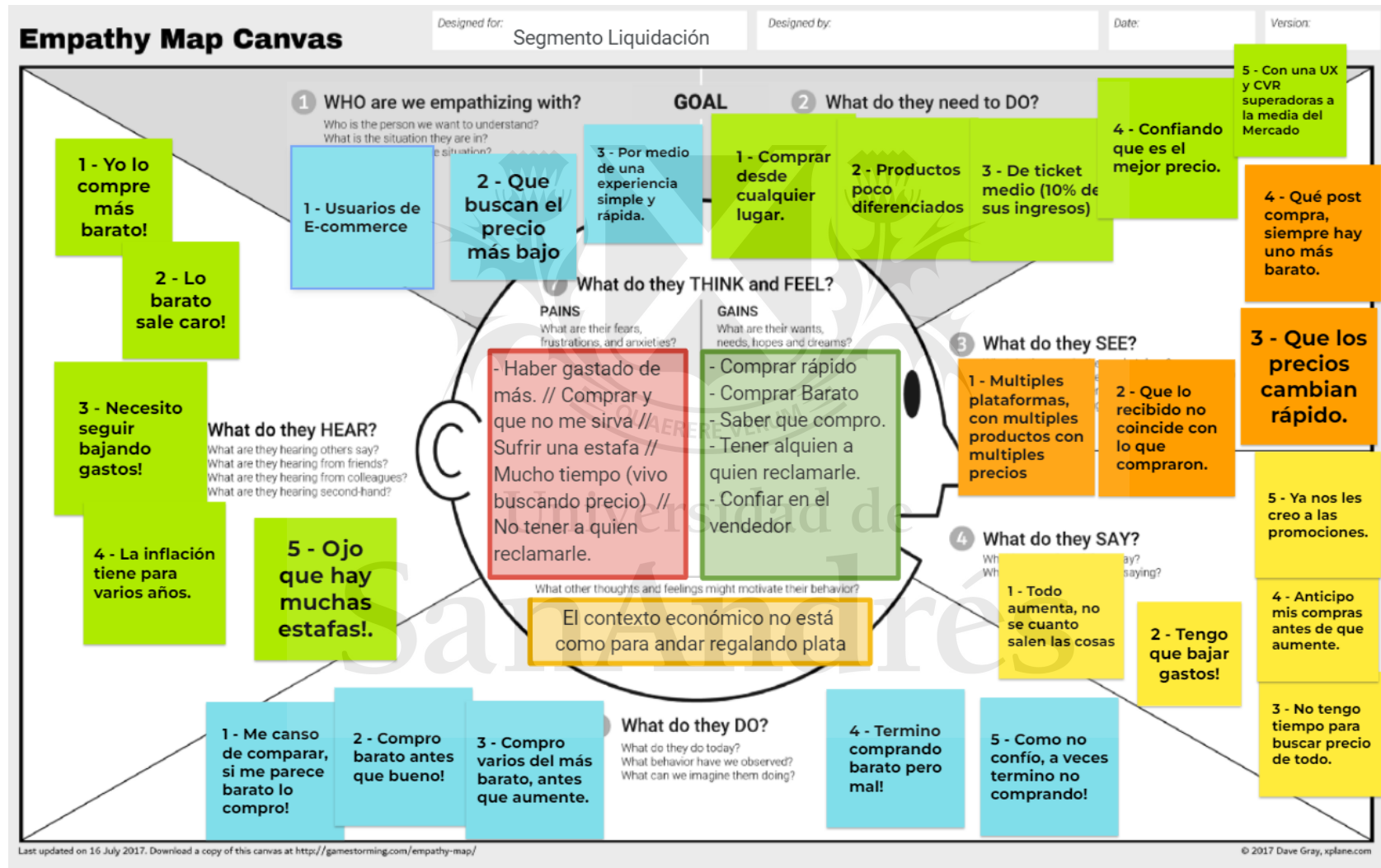
través de nuestra propuesta de valor. Para el Segmento Experiencia, observamos que una experiencia que muestre con claridad las ofertas y permita “vivir el producto” por medio de realidad aumentada, concuerda con las necesidades y expectativas del usuario.



Universidad de
SanAndrés

Segmento Liquidación

Empathy Map - Seg Liquidación

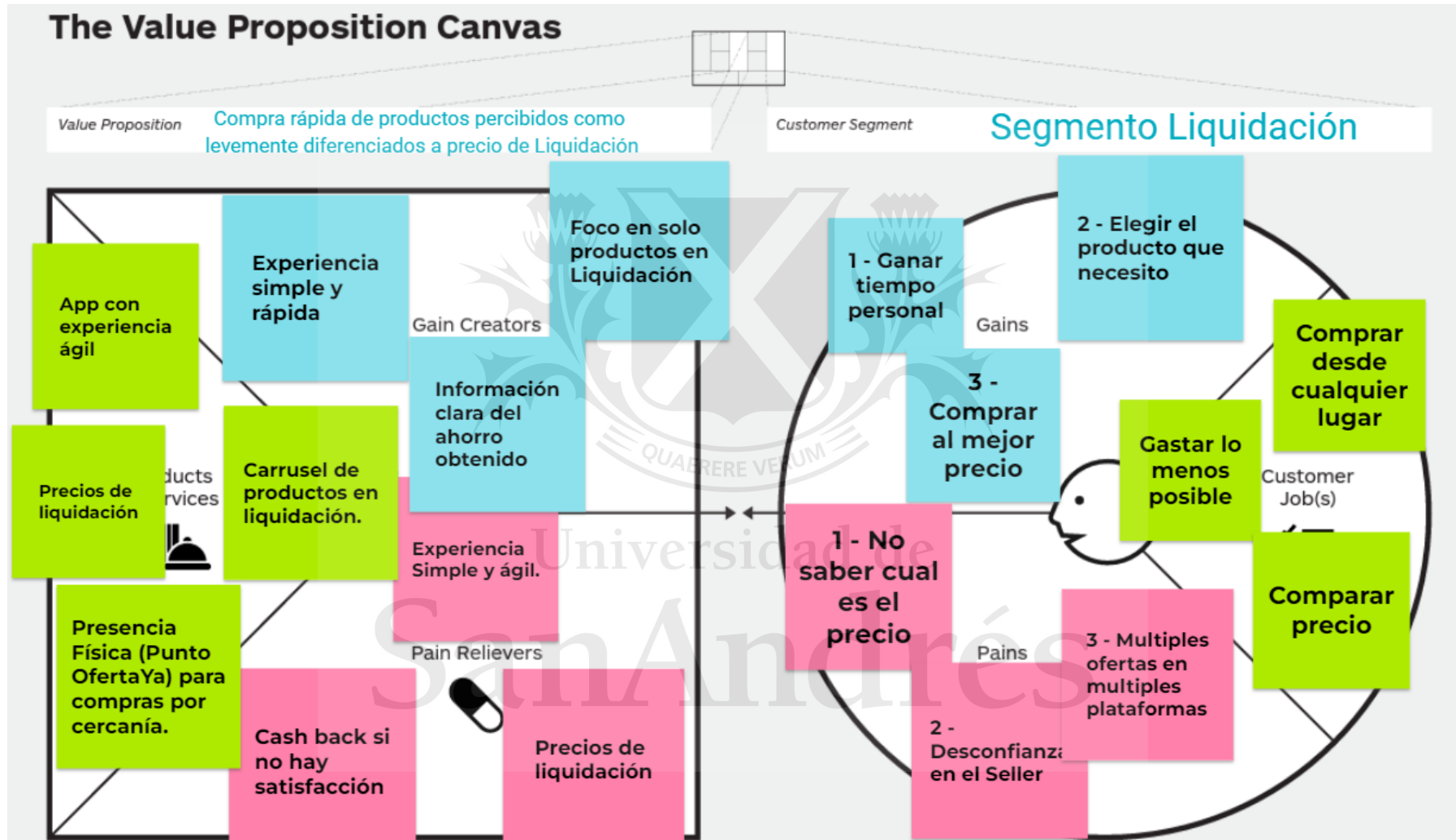


Para el Segmento liquidación observamos que en cuanto a expectativas la agilidad de la experiencia es relevante, mientras que en cuanto a sus dolores, identificar el mejor precio es crucial.



Universidad de
San Andrés

Value Proposition - Seg Liquidación

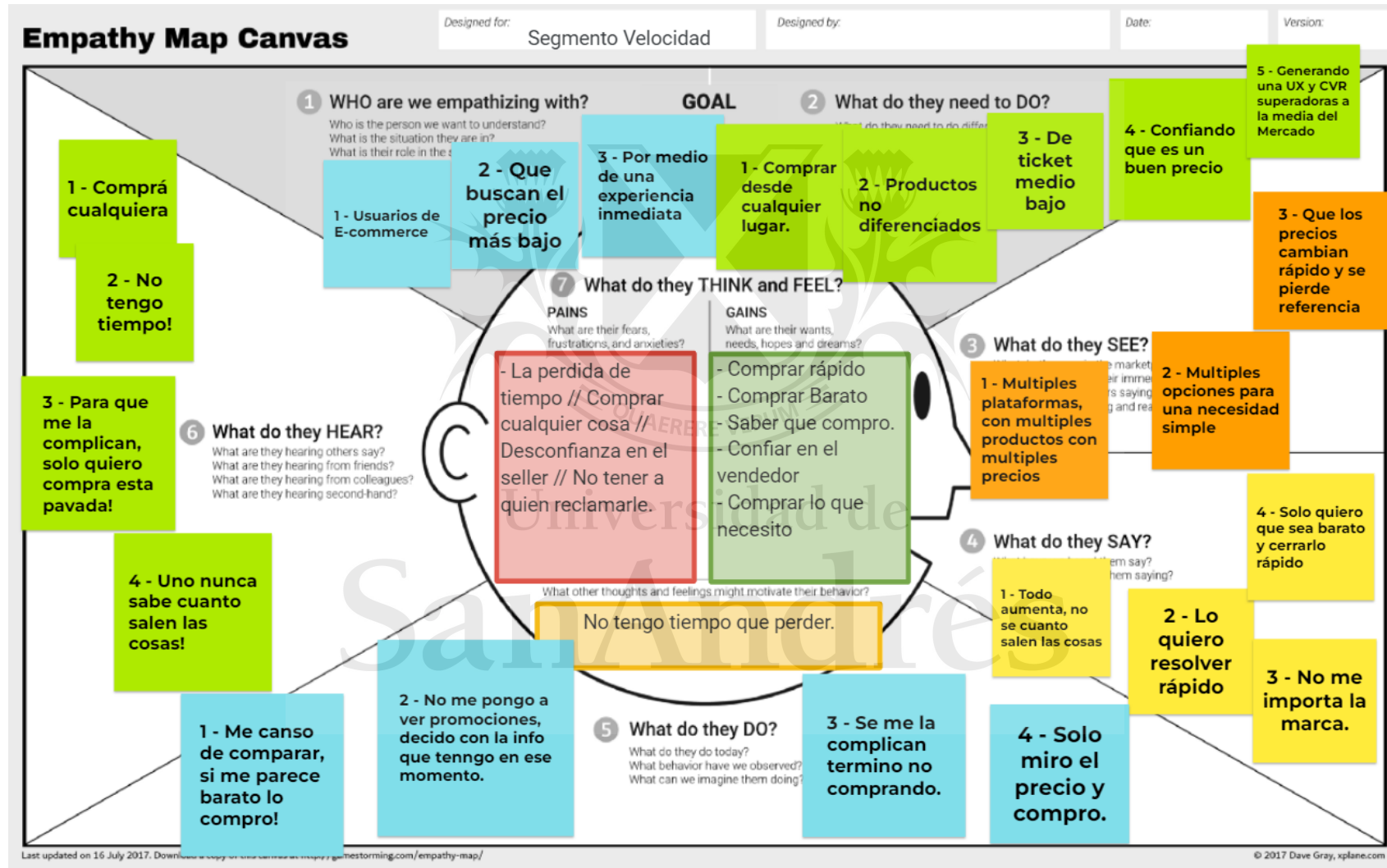


Del cuadro anterior, surge claramente que una propuesta de valor basada en un exposición clara de la oferta por medio de carruseles de productos que permite una simple decisión por precio, podría resolver las necesidades y expectativas de este segmento.



Segmento Velocidad

Empathy Map - Seg Velocidad

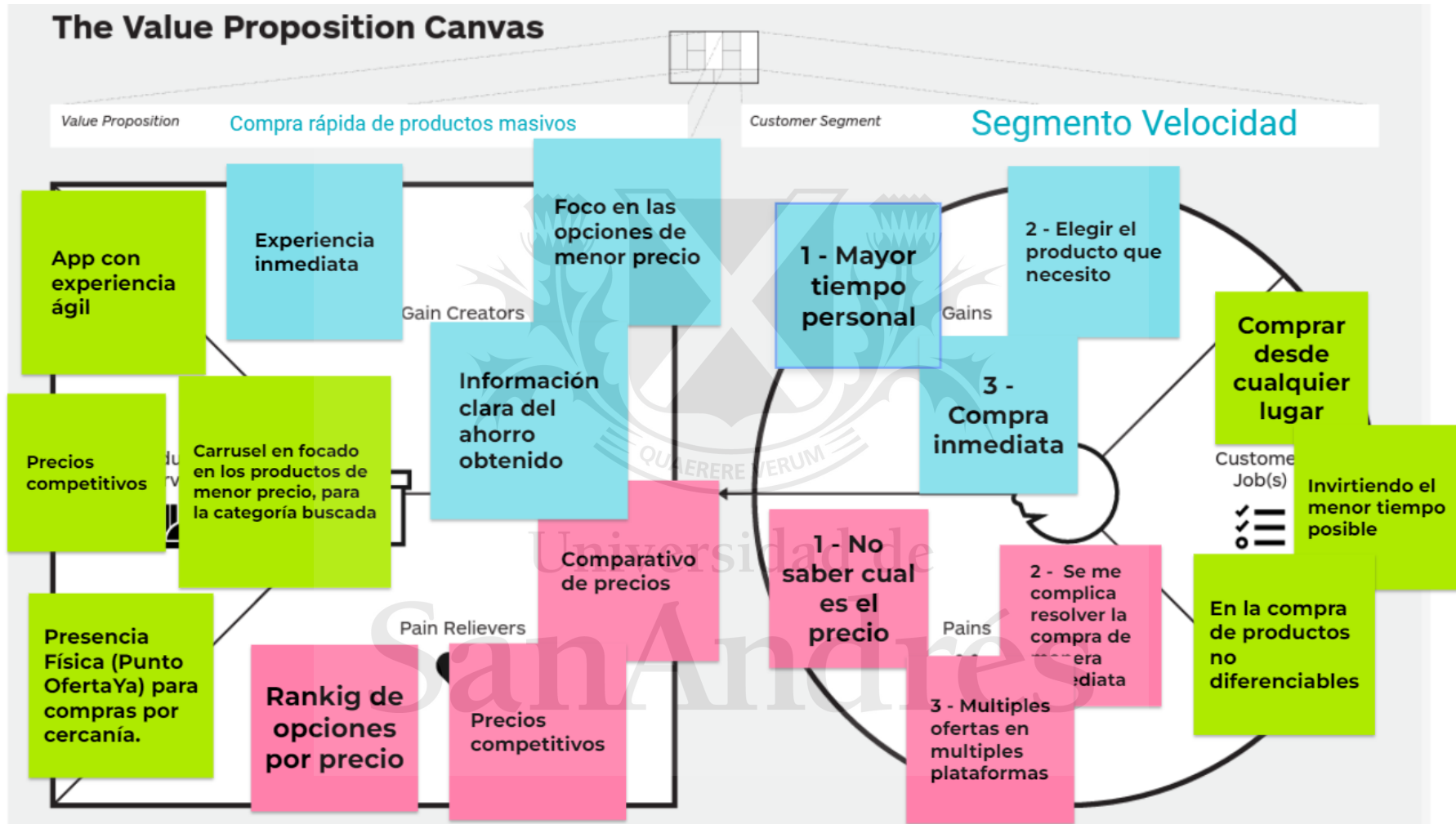


Para el Segmento Velocidad, entendemos que el tiempo es el factor clave, el cual incluso prima sobre el precio dado que el bajo ticket en juego, hace que se valore si el mismo es barato y no el más barato.



Universidad de
San Andrés

Value Proposition - Seg Velocidad



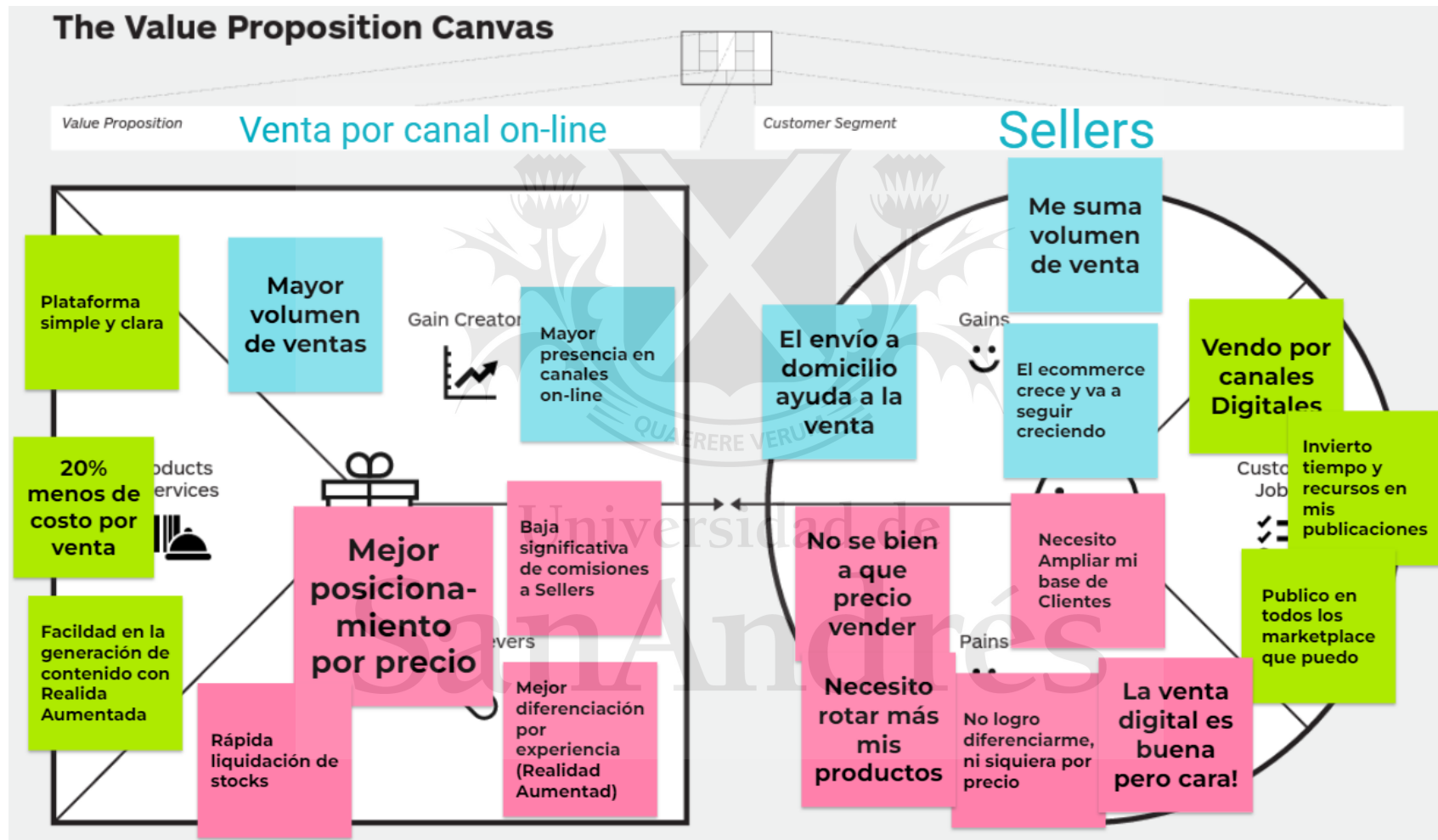
Como surge del lienzo, en esta oportunidad observamos que la necesidad de velocidad y la expectativas de precios convenientes, son atendidas por una propuesta de valor que genera experiencia inmediata (online u offline), que incluya precios competitivos.



Universidad de
San Andrés

Sellers

Value Proposition



Al igual que en el caso de Clientes, The Value Proposition Canvas nos vincular las necesidades y expectativas de nuestros

Sellers, con la propuesta de valor generada desde OfertaYa para ellos. Se destaca la necesidad de bajar costos junto a la expectativa de ampliar sus bases de clientes. en tal sentido, OfertaYa propone menores comisiones y una mayor exposición de sus ofertas en el mundo online.

Análisis del Mercado y Competencia

Evolución Principales Variables e-Commerce Argentino

	2019	2022
Visitas	5.800.000.000	7.579.000.000
<i>Variación 2019 >> 2022</i>		30,7%
Compradores	18.773.246	21.828.205
<i>Variación 2019 >> 2022</i>		16,3%
Unidades Vendidas	146.000.000	422.000.000
<i>Variación 2019 >> 2022</i>		189,0%
Ordenes de Compras	89.000.000	211.000.000
<i>Variación 2019 >> 2022</i>		137,1%
Tasa de Conversión	1,07%	1,26%
<i>Variación 2019 >> 2022</i>		17,8%
Monto de Facturación	\$403.278.000.000	\$2.846.000.000.000
<i>Variación 2019 >> 2022</i>		605,7%
<i>Variación IPC nivel general (Dic19 >> Dic22)</i>		300,35%
Ventas online por medio de Marketplace*	31%	49%
<i>Variación 2019 >> 2022</i>		58,1%
Empleados asignados a ecommerce s/ total de empleados*		10%
<i>Variación 2020 >> 2022</i>		11,1%
Expectativas de mejoras en el nivel de actividad del ecommerce próximo año*	82%	59%
<i>Variación 2019 >> 2022</i>		-28,0%

*Población encuestada; Empresas que realizan ventas online

Fuente: Estudio Anual de Comercio Electrónico - CACE - Años 2019 a 2022

El cuadro presente expone las variaciones punta a punta para el período comprendido entre los años 2019 y 2022, de las principales variables que describen el mercado de e-commerce argentino. Dadas las tasas de crecimiento, no quedan dudas que se trata de un mercado en expansión.

Análisis PESTEL



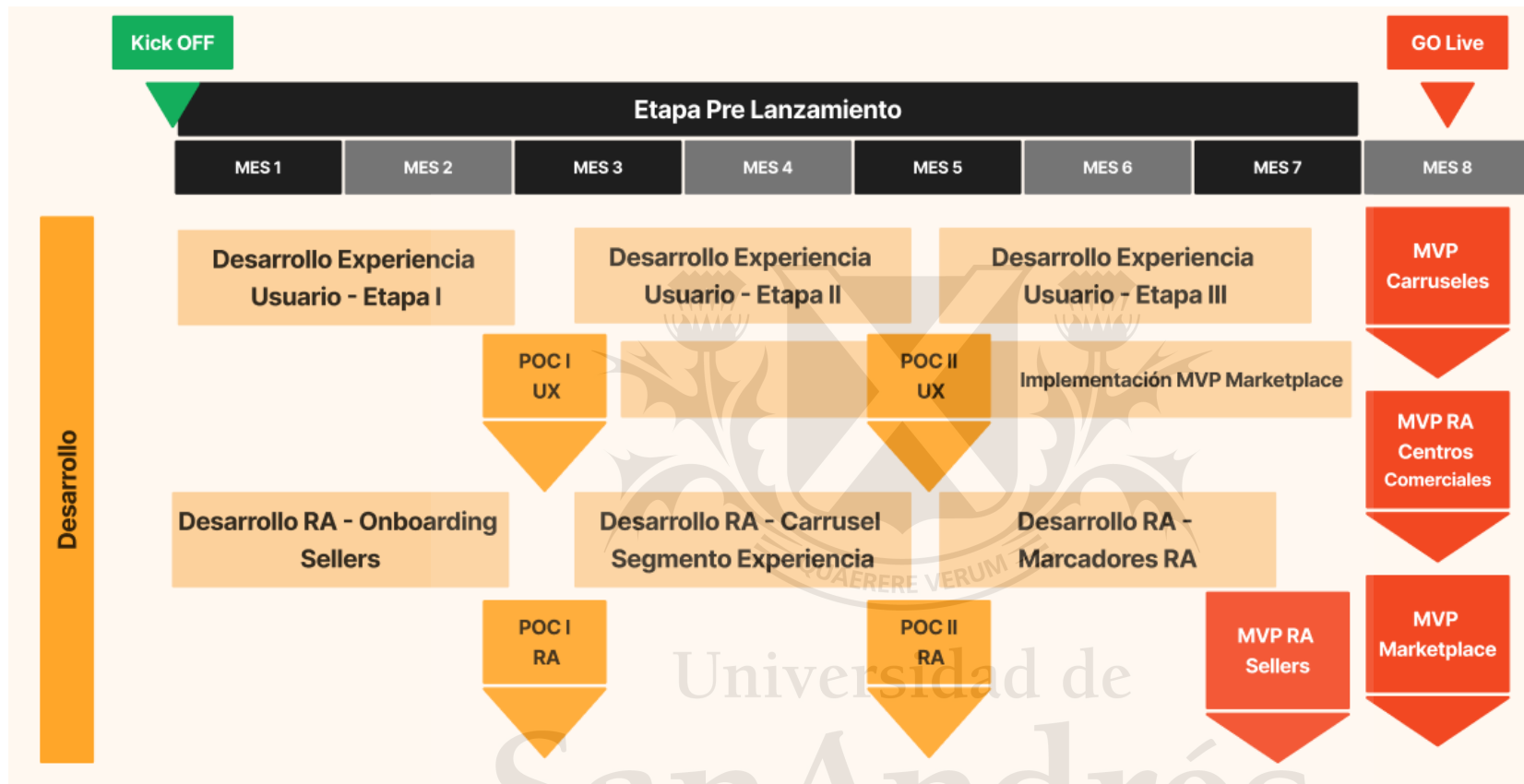
El método PESTEL nos permite ordenar el contexto sobre el cual opera el mercado de e-commerce argentino, y así detectar oportunidades o amenazas que puedan surgir del mismo. En este caso si bien observamos que los dos primeros factores presentan un contexto complejo y con riesgos, los últimos cuatro parecen constituir palancas para el lanzamiento de OfertaYa.

Go to Market - Etapas Pre y Post Lanzamiento.

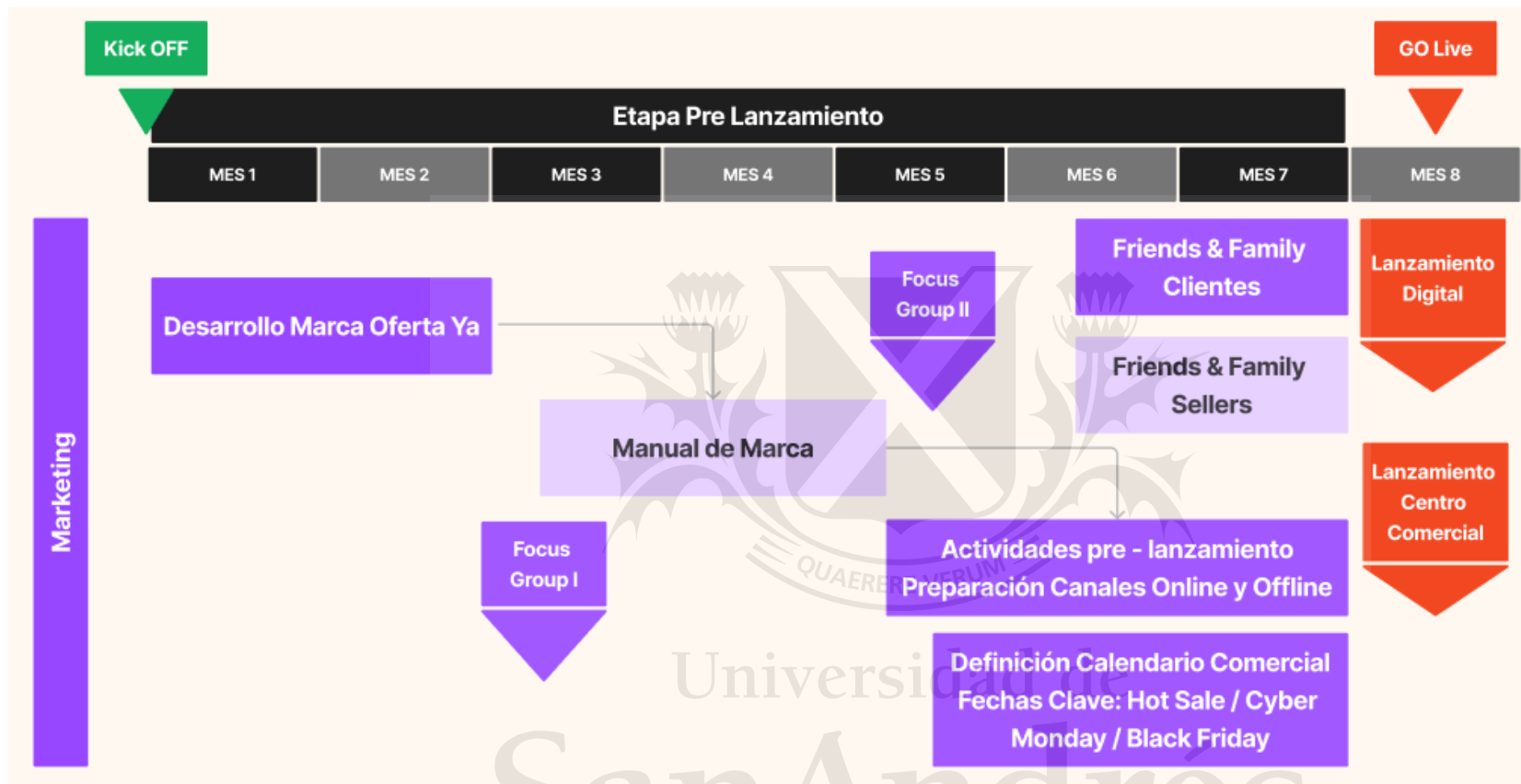
Go to Market - Etapa Pre Lanzamiento - Gantt:



En el diagrama de Gantt precedente, podemos observar los principales accionables e hitos correspondientes al armado de equipos durante la etapa de Pre - Lanzamiento.

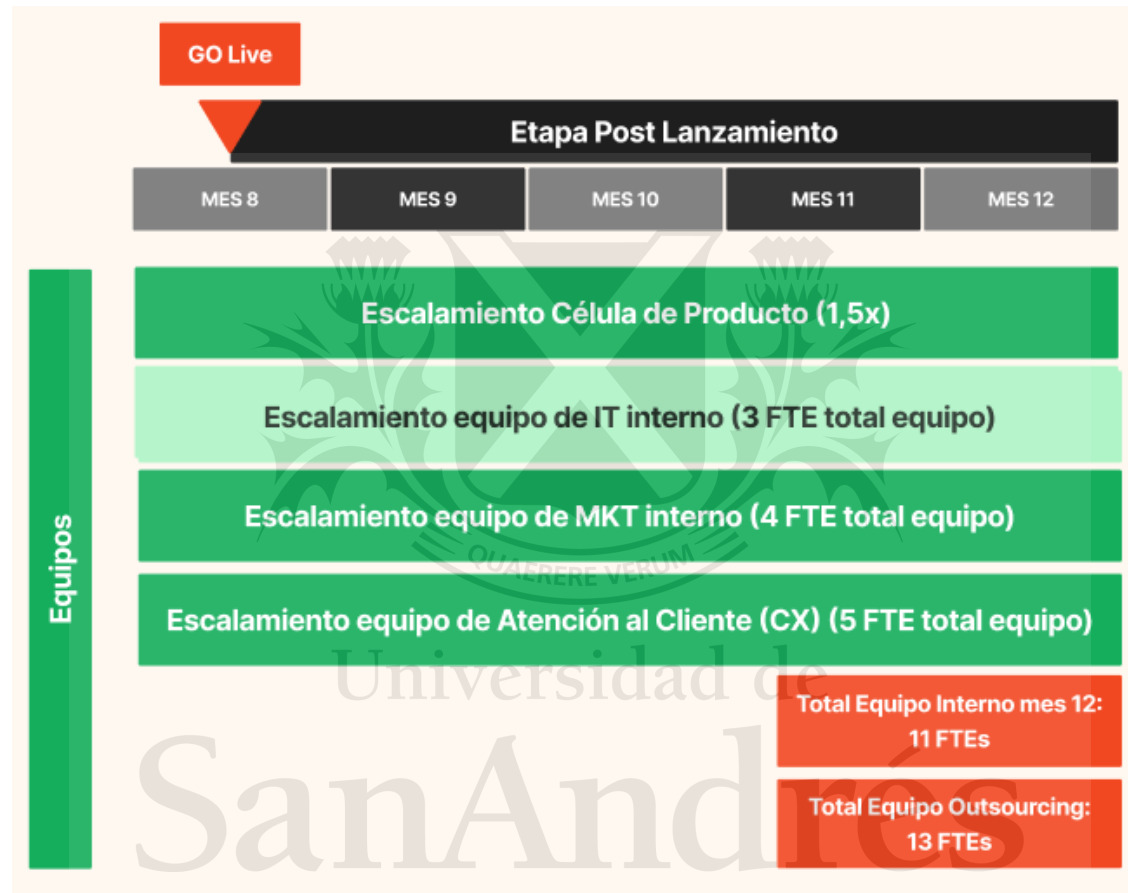


En el diagrama de Gantt precedente, podemos observar los principales accionables e hitos correspondientes al desarrollo de los MVP's que protagonizarán el go-live de OfertaYa.

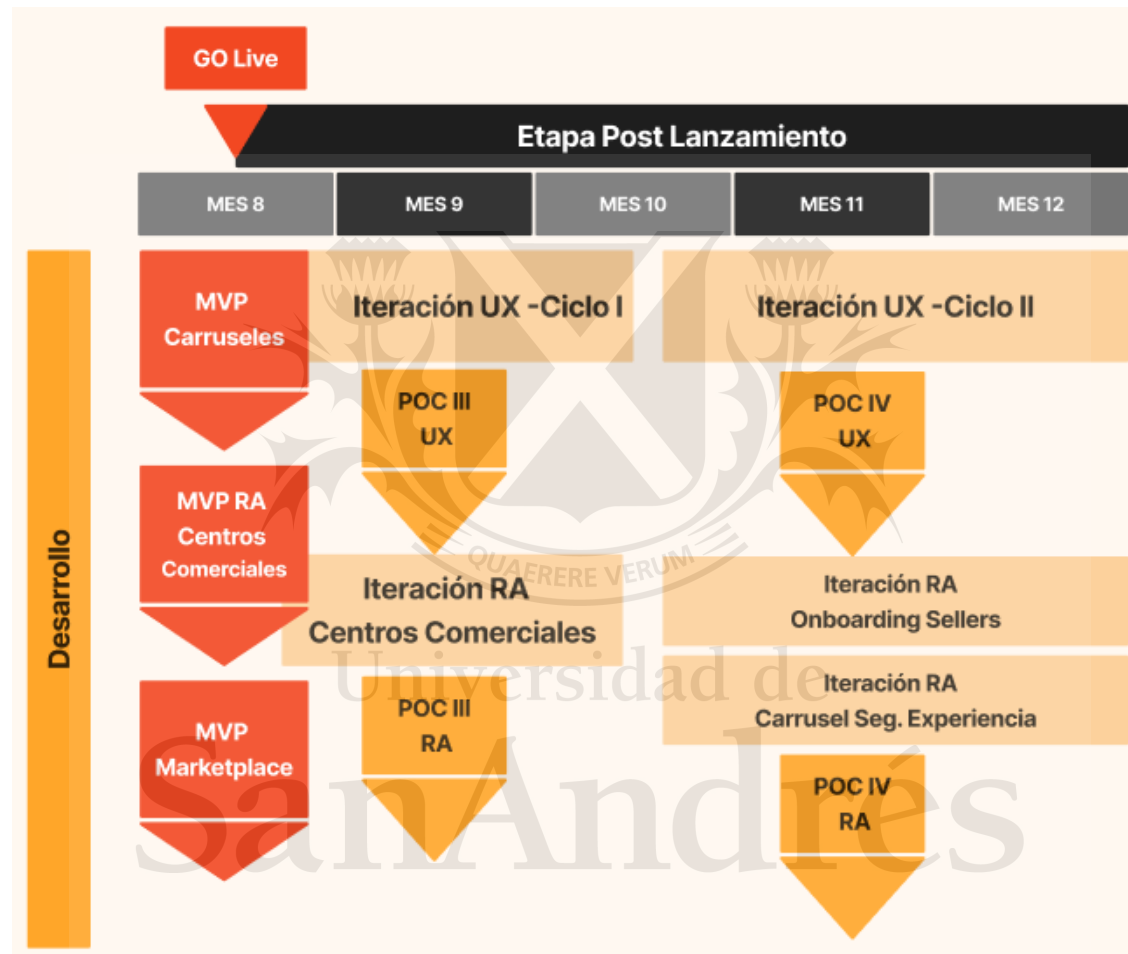


En el diagrama de Gantt precedente, podemos observar los principales accionables e hitos correspondientes al desarrollo de marca y principales hitos para el lanzamiento de OfertaYa, tanto de manera digital como offline.

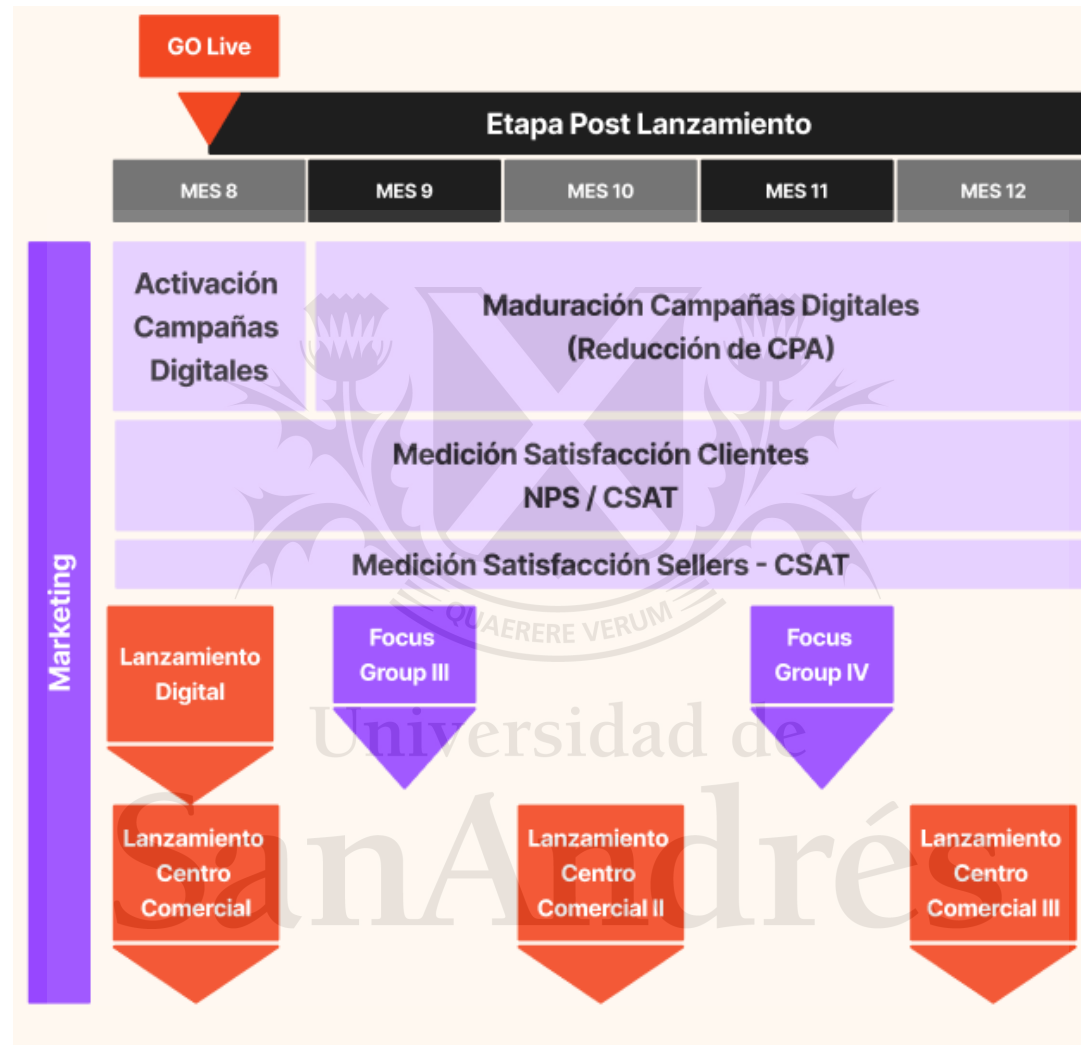
Go to Market - Etapa Post Lanzamiento - Gantt:



En el diagrama de Gantt precedente, podemos observar los principales aspectos del escalamiento de los equipos de OfertaYa, para afrontar el crecimiento de negocio estimado.



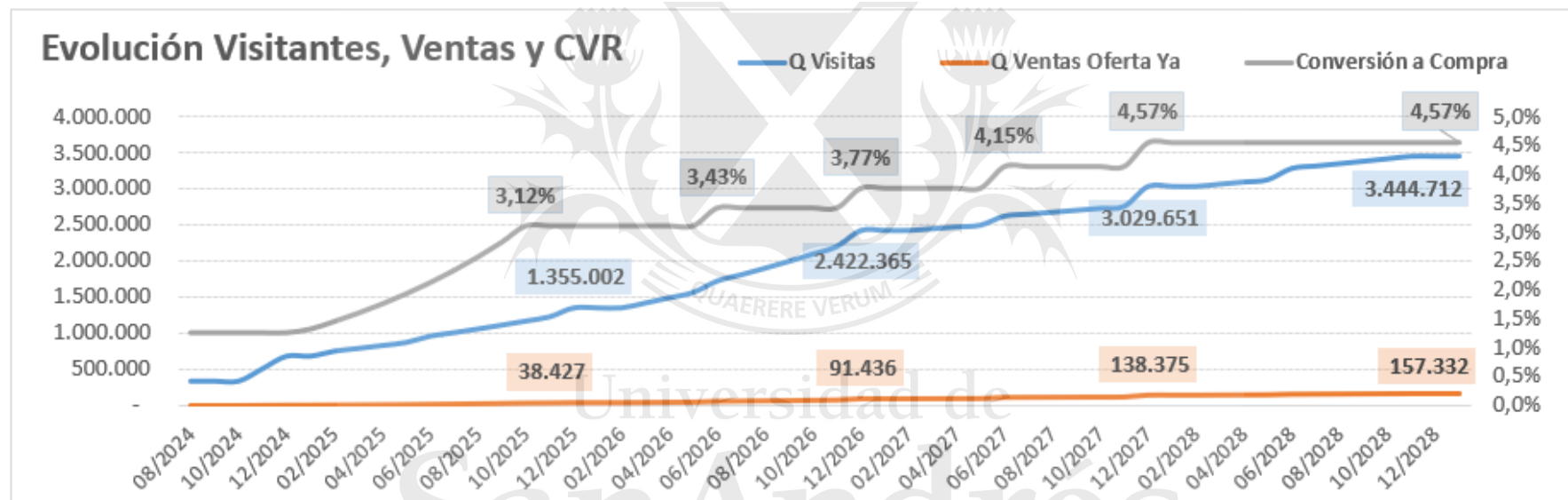
En el diagrama de Gantt precedente, podemos observar los principales hitos de OfertaYa, con el fin de iterar su producto a lo largo de los primeros meses post lanzamiento.



En el diagrama de Gantt precedente, podemos observar los principales desafíos que tendrá OfertaYa en cuanto a su gestión de marketing y para consolidar su lanzamiento en AMBA.

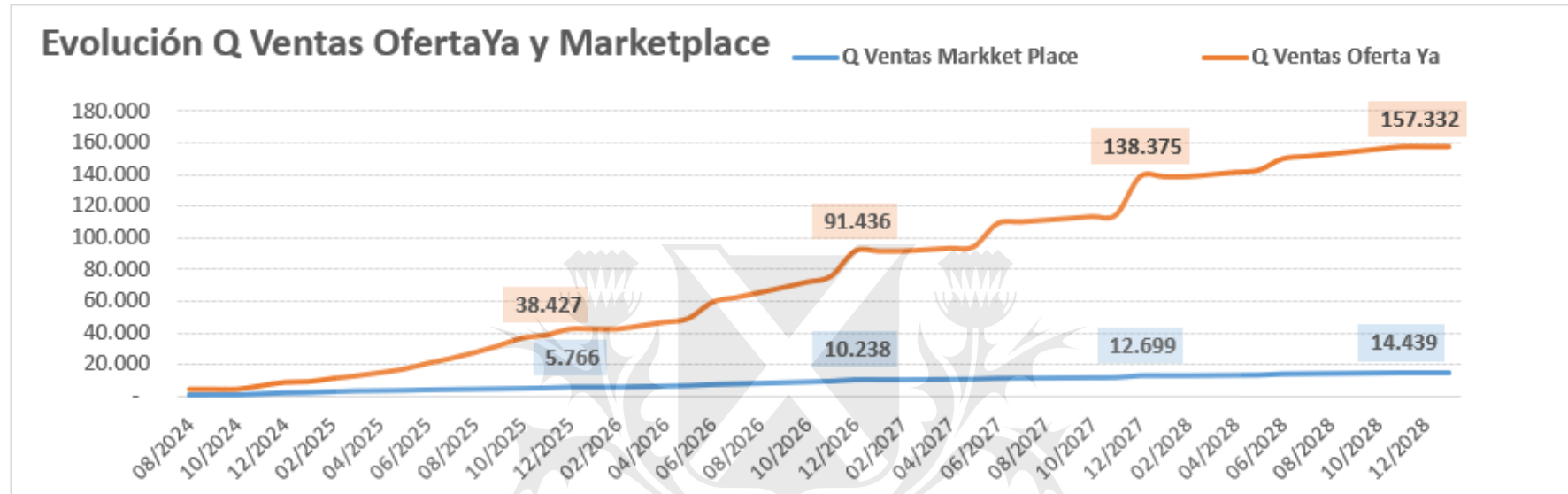
Cuadros al Modelo Financiero

Evolución Visitantes / Compras y CVR



Tal como se observa en el gráfico previo, es uno de los objetivos principales de OfertaYa, alcanzar un rápido crecimiento a partir de multiplicar sus visitantes y optimizar su ratio de conversión a compra.

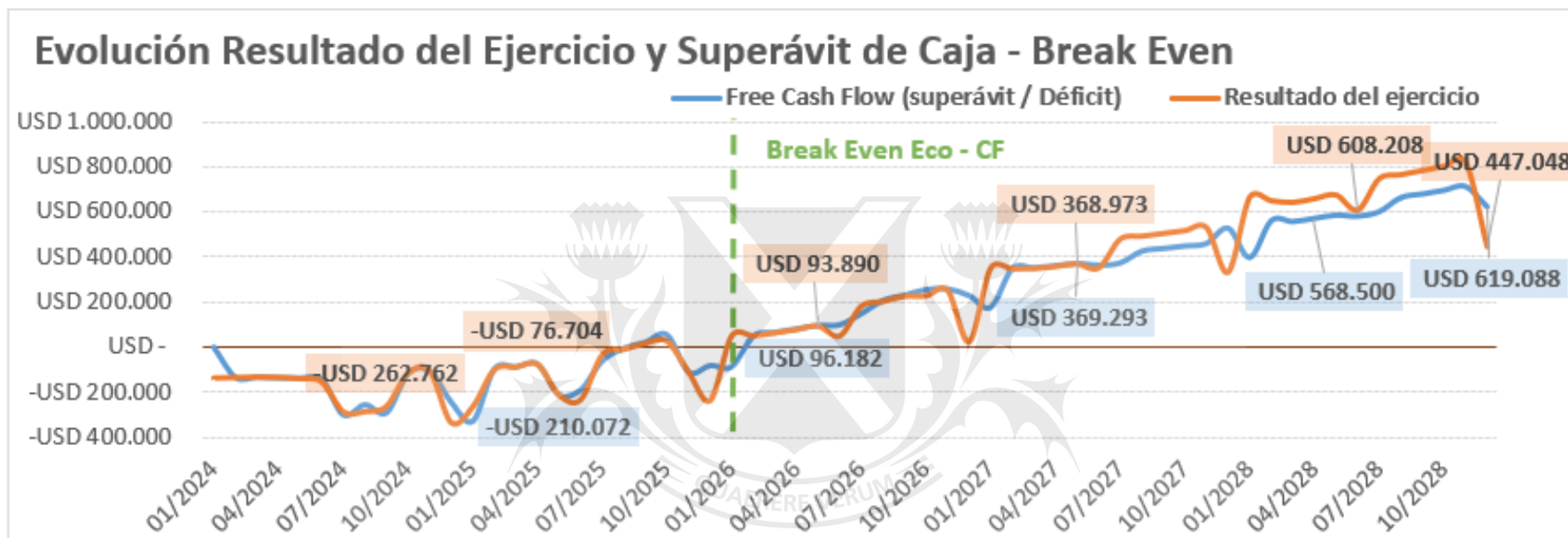
A continuación se encuentra la evolución de ventas aperturadas entre OfertaYa y Marketplace.



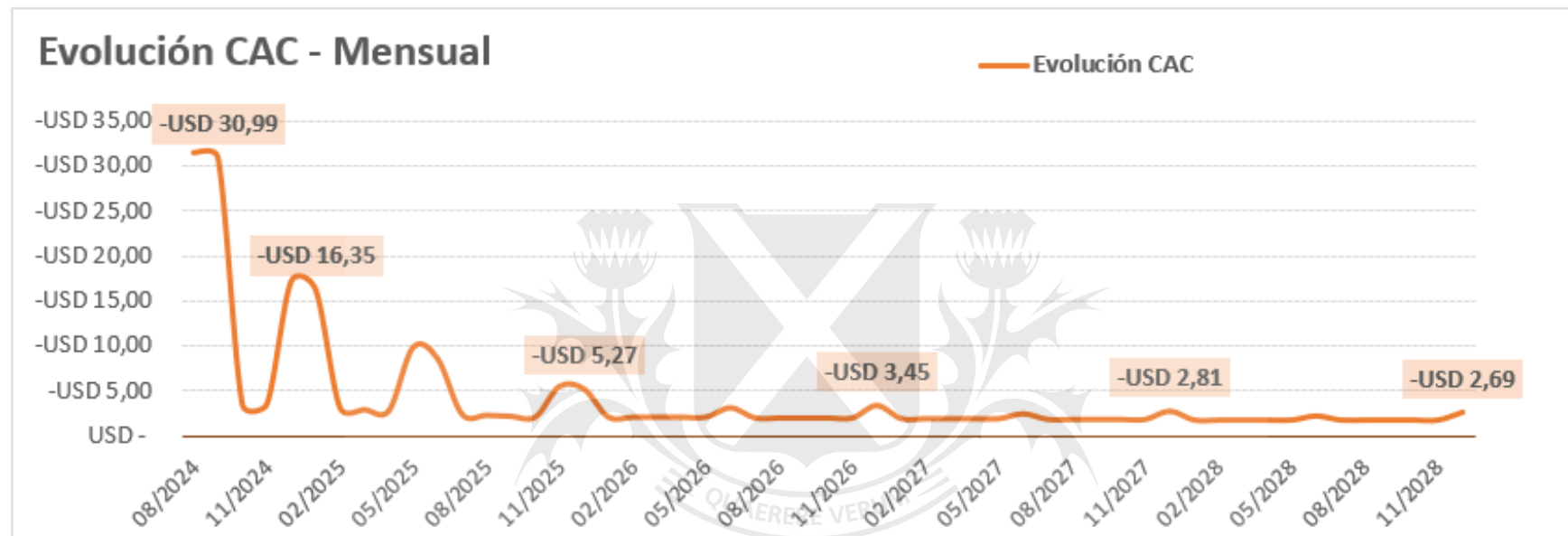
Haciendo un zoom sobre la cantidad de ventas observamos que aquellas realizadas por medio de OfertaYa, son sensibles al calendario comercial, principalmente al correspondiente a los meses de diciembre, mientras que las ventas por crosseling compras de oportunidad en el marketplace, conforman menos del 10% de las ventas del primero.

San Andrés

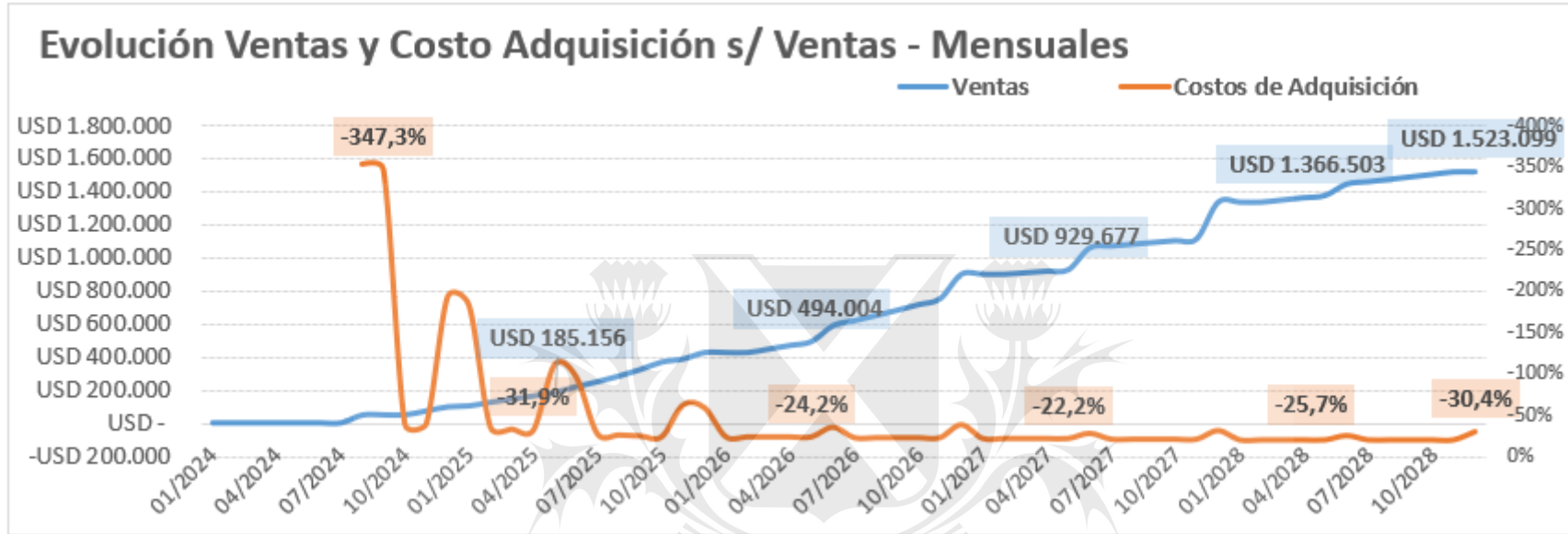
Evolución Indicadores Claves



En el gráfico anterior observamos la evolución del Resultado del Ejercicio después de impuestos, junto con el superávit de caja. Dadas las características mencionadas respecto de las cobranzas y los pagos, ambas curvas evolucionan de manera similar, encontrándose depresiones periódicas tanto el último mes como el primero de cada ejercicio comercial, como consecuencia de campañas comerciales de fin de año y pago de remuneraciones variables por objetivos.

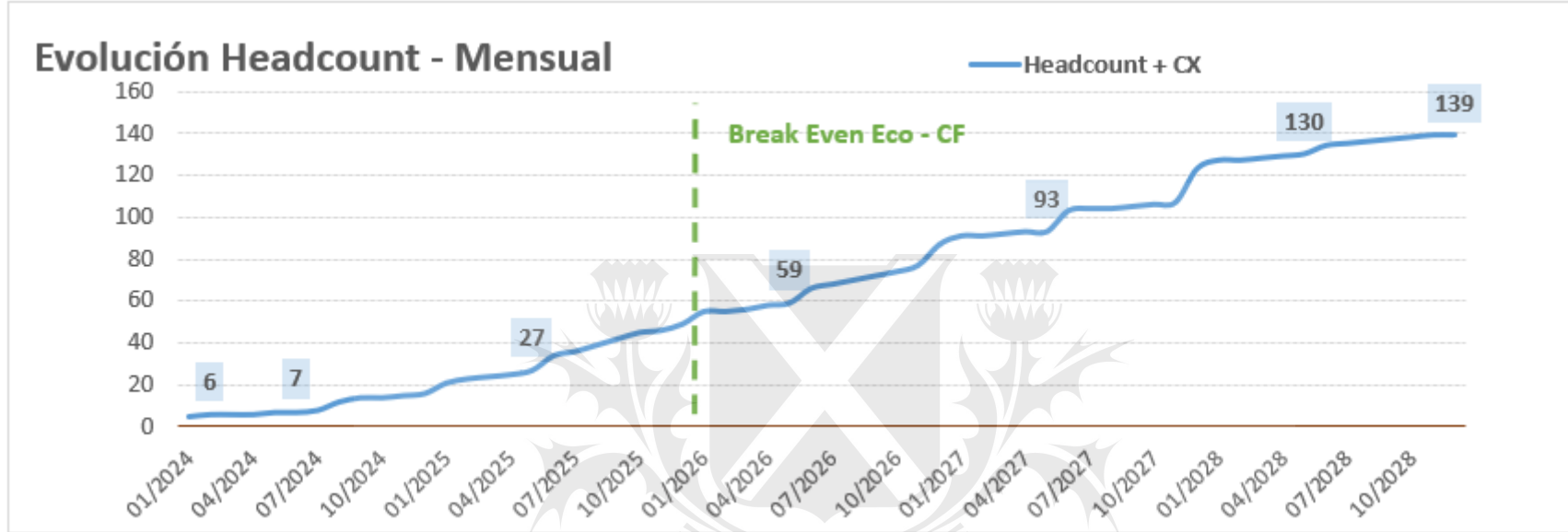


Tal como se observa en el comportamiento descrito por la curva, OfertaYa requerirá de veinticuatro meses o 45.000 ventas para estabilizar su CAC en valores que rondan los USD 2,5. Si bien no contamos con información suficiente para el cálculo del CLTV y así relacionar el CAC con dicha variable, vemos que una relación agregada de costo de adquisición sobre ventas en torno al 25% resulta razonable y saludable.



En línea con lo expresado por el gráfico anterior, superadas las 45.000 ventas el costo de adquisición relativo se estabiliza en torno al 25%. Tal como se mencionó a lo largo del presente trabajo, complementar la inversión en mkt online, con acciones focalizadas pero virales en el mundo offline, contribuirán a mantener esta relación de costo de adquisición sobre venta.

San Andrés



Acompañando el escalamiento del negocio, encontramos un crecimiento significativo en el headcount propio como así también el el equipo de Customer experience. Como consecuencia de nuestro objetivo de brindar una de las mejores experiencias de adquisición online, deberemos contar con la cantidad y calidad de equipos acorde. Sin embargo, al efecto de mantener los márgenes de rentabilidad dentro de lo esperado, resulta fundamental no hacer pesado el modelo sobredimensionando los gastos de explotación. La evaluación permanente de dicho trade off, será crucial para un crecimiento saludable de OfertaYa.

Present Value Cálculo Alternativos

Como mencionamos al calcular el valor presente de OfertaYa, el riesgo argentino se manifiesta por medio de tasas excesivamente elevadas en lo que a Prima de Riesgo País y Equity Risk Premium refiere. Al solo efecto comparativo, a continuación expondremos a cuánto ascendería el NPV de OfertaYa, si contáramos en Argentina con tasas de riesgo similares a la de otros países de la región como ser Brasil, Paraguay y Uruguay.

Alternativa 2		Metodo DCF - WACC - Referencia Riesgo Brasil			
Ke	25,19% anual				
Equity	100%				
		Rf	Beta Mercado	(Rm - Rf)	Prima de Riesgo País
CAPM (Ke)	25,19%	4,26%	1,71	9,57%	4,57%
Risk Free (Rf)	4,26%	Fuente: Cotización Bono Tesoro Americano 10 años - Agosto 23			
Prima de Riesgo País	4,57%	Fuente: Damodaran - Country Risk Premiun Brasil - Julio 2023			
Beta Mercado desapalancada	1,71	Fuente: Damodaran - Beta Unlevered - Mercados Emergentes Retail Online - Enero 2023			
Equity Risk Premium (ERP) Brasil (Rm - Rf)	9,57%	Fuente: Damodaran - Country Risk Premiun Brasil - Julio 2023			
Net Present Value		USD 8.568.175			

Alternativa 4 Metodo DCF - WACC - Referencia Riesgo Uruguay

Ke 20,64% anual
Equity 100%

CAPM (Ke) 20,64% Rf 4,26% Beta Mercado 1,71 (Rm - Rf) 7,89% Prima de Riesgo País 2,89%

Risk Free (Rf)	4,26%	Fuente: Cotización Bono Tesoro Americano 10 años - Agosto 23
Prima de Riesgo País	2,89%	Fuente: Damodaran - Country Risk Premiun Uruguay - Julio 2023
Beta Mercado desapalancada	1,71	Fuente: Damodaran - Beta Unlevered - Mercados Emergentes Retail Online - Enero 2023
Equity Risk Premium (ERP) Uruguay (Rm - Rf)	7,89%	Fuente: Damodaran - Country Risk Premiun Uruguay - Julio 2023

Net Present Value USD 10.490.558

A partir de los cuadros precedentes, se observa con claridad que Argentina triplica las tasas de otros países de la región. Esto implica que el NPV calculado con tasas de descuento “normales” sea hasta casi 6 veces mayor al NPV de USD 1.509.933, calculado bajo riesgo argentino.

Cuadro Patrimonial

Cuadro Patrimonial	12/2024	% s/ Activo	12/2025	% s/ Activo	12/2026	% s/ Activo	12/2027	% s/ Activo	12/2028	% s/ Activo
Cuadro Patrimonial Anual										
Total Activo	USD 1.417.406	100%	USD 1.063.392	100%	USD 1.526.873	100%	USD 2.291.431	100%	USD 3.175.547	100%
Disponibilidades	USD -	0%	USD -	0%	USD -	0%	USD -	0%	USD -	0%
Inversiones	USD 1.105.297	78%	USD 565.478	53%	USD 1.238.415	81%	USD 2.250.863	98%	USD 3.134.979	99%
Cuentas por Cobrar	USD -	0%	USD -	0%	USD -	0%	USD -	0%	USD -	0%
Activos Fijos	USD -	0%	USD -	0%	USD -	0%	USD -	0%	USD -	0%
Quebranto Impositivo	USD 312.109	22%	USD 497.914	47%	USD 288.458	19%	USD 40.568	2%	USD 40.568	1%
Total Pasivo	USD 248.786	18%	USD 416.614	39%	USD 549.945	36%	USD 644.035	28%	USD 724.831	23%
Deudas Con Proveedores	USD 246.348	17%	USD 405.946	38%	USD 527.387	35%	USD 610.545	27%	USD 686.754	22%
Deudas Fiscales	USD 2.438	0%	USD 10.668	1%	USD 22.558	1%	USD 33.489	1%	USD 38.077	1%
Patrimonio Neto	USD 1.168.620	82%	USD 646.778	61%	USD 976.928	64%	USD 1.647.396	72%	USD 2.450.715	77%
Patrimonio Neto + Pasivo	USD 1.417.406	100%	USD 1.063.392	100%	USD 1.526.873	100%	USD 2.291.431	100%	USD 3.175.547	100%

En éste cuadro se puede observar la evolución de los principales rubros patrimoniales de OfertaYa, para los ejercicios comerciales comprendidos en el análisis del presente trabajo. La línea “Patrimonio Neto” puede considerarse como el Book Value de OfertaYa al cierre de cada período.

- FIN -