



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración de Negocios**

**MBA**

***Plan de negocios "Box Garage" : red de pick up points***

**Autor: Tofanelli, Fabián**

**DNI/Pas: 31.309.610**

**Director de Tesis: Barrios, Marcelo**

**C.A.B.A, 28 de febrero de 2018**



Universidad de  
**San Andrés**

**UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS**  
**Escuela de Administración de Negocios**  
**Magíster en Administración de Negocios**

**Plan de Negocios – Box Garage: Red de Pick Up Points**



**Box Garage**

**Autor: Fabián Tofanelli**

**DNI: 31.309.610**

**Director: Marcelo Barrios**

**C.A.B.A, 28 de febrero de 2018**

# Índice

Índice.....	2
Descripción de la Oportunidad de Negocio.....	4
Industria.....	4
Producto.....	10
Mercado.....	12
Equipo.....	18
Objetivos.....	19
Herramientas & Conceptos de Management.....	21
Análisis PESTEL.....	21
Análisis FODA.....	21
Lean Startup.....	21
Matriz de ANSOFF (de desarrollo).....	22
Matriz BCG.....	22
Cinco Fuerzas de Porter.....	22
Encuestas a consumidores y entrevistas a potenciales clientes.....	23
Investigación de Datos Clave.....	24
Entorno Macroeconómico.....	24
Eco-sistema e-commerce en Argentina.....	28
Caso de éxito de Collect + en UK.....	28
Análisis Estratégico del Negocio.....	31
Análisis FODA.....	31
Estrategia de crecimiento.....	36
Tablero de control del negocio.....	36
La Empresa.....	38

Requerimientos para la Ejecución del Plan de Negocios.....	39
Plan de Recursos Humanos.....	39
Plan de Operaciones.....	42
Plan de Marketing.....	47
Plan Financiero.....	62
Plan de Implementación.....	66
Condiciones para la Viabilidad del Plan.....	67
Análisis PESTEL.....	67
Análisis de riesgos y acciones de mitigación.....	71
Plan de salida.....	72
Conclusiones del Estudio.....	73
Bibliografía.....	74
Anexos.....	76

# Descripción de la Oportunidad de Negocio

## Industria

### E-Commerce en Argentina

#### *Historia reciente y tendencias*

El comercio electrónico en Argentina ya factura más de \$ 100.000 millones de pesos (año 2016). Se traducen en 47 millones de órdenes de compra (24% de incremento respecto a 2015) con un ticket promedio de compra de 2.185 pesos (\$1.755 sin tener en cuenta el rubro turismo).<sup>1</sup>

El rubro más importante dentro del e-commerce en Argentina es Turismo, teniendo un alto nivel de madurez que hace que ya no crezca a grandes tasas.

Excluyendo dicho rubro y analizando la tasa de crecimiento en órdenes de compra vendidas en 2016 versus 2015, nos encontramos con que se vendió el doble y un 51% más en facturación. Llegando a un total en 2016 facturado de \$ 77.000 millones de pesos.<sup>2</sup>

Los rubros que más crecen y adquieren relevancia en el comercio online son: Artículos para el hogar; Alimentos, bebidas y art de limpieza; Accesorios para autos; y Cosmética y perfumería. Además, con un peso muy relevante (11%) y un crecimiento para nada despreciable (+42%) se encuentran los equipos electrónicos.<sup>3</sup>

#### *Potencial*

Entonces nos preguntamos, ¿llegó a su techo?, ¿puede seguir creciendo?

Todo lo que vamos a ver a continuación nos demuestra que aún puede seguir creciendo y que no llegó a su techo.

---

<sup>1</sup> Estudio comercio electrónico Argentina 2016 – CACE (Cámara Arg de Comercio Electrónico)

<sup>2</sup> Estudio comercio electrónico Argentina 2015 – CACE (Cámara Arg de Comercio Electrónico)

<sup>3</sup> Diario La Nación - Ganadores y perdedores del e-commerce en la Argentina – Consultado 03/08/2017  
<http://www.lanacion.com.ar/2021098-ganadores-y-perdedores-del-e-commerce-en-la-argentina>

El comercio online en Argentina pesa un 2,3% del comercio local, y tenemos que prestar atención a tres puntos:

- En otras regiones el peso es mucho mayor: Europa del este 3,4%, América del Norte 8,1%, Europa Occidental 8,3% y Asia con el peso más elevado, por encima del 12%.
- Analizando el detalle por rubro, nos encontramos con que los potenciales compradores nuevos online superan por amplio margen a los llamados rechazadores del eCommerce.
- Por último, las proyecciones de crecimiento del peso del eCommerce en Argentina superan el 3% para el año 2019.

Nos encontramos, frente a un eco-sistema, que, dentro de un país que desde el 2012 no crece de manera sustentable, encuentra espacio para crecer a tasas extraordinarias y además con mucho potencial de crecimiento en casi todos los rubros.<sup>4</sup> **Ver gráficos en Anexo 1**

### **Logística de E-Commerce**

No quedan dudas del crecimiento exponencial del mercado online en Argentina, y el potencial que tiene para seguir aumentando ventas de los que forman parte del E-Commerce. Pero actualmente existe una barrera importante que es la logística, representa el principal problema actual de la industria, seguido por la elección del producto y el pago del mismo (seguridad para brindar datos personales y de tarjetas de crédito)<sup>5</sup>

*Esquema actual*

¿Qué participación tiene cada método de entrega sobre la facturación total?

---

<sup>4</sup> Statista - E-commerce share of total global retail sales in 2016, by region - <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/>

Statista - E-commerce share of total retail sales in Argentina from 2014 to 2019 - <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/379158/e-commerce-share-of-retail-sales-in-argentina/>

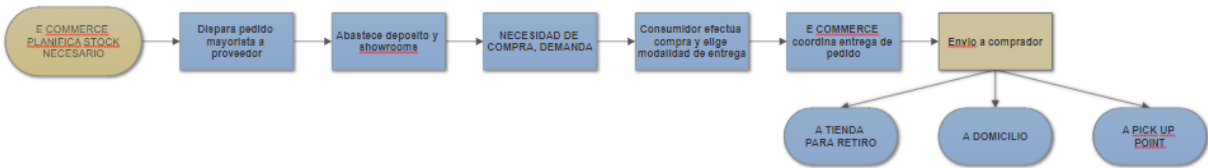
<sup>5</sup> Infobae - E-commerce en la Argentina: crecimiento con problemas - Consultado 03/08/2017 <http://www.infobae.com/2016/04/12/1803610-e-commerce-la-argentina-crecimiento-problemas/>

De las personas que compraron online en el año 2016, la opción más elegida fue envío a domicilio, un 47%; seguida por el retiro en punto de venta, un 45%; y por último, un 8%, eligió retirarlo en sucursal del operador logístico.<sup>6</sup>

Por otro lado, es importante destacar el esquema actual en los comerciantes de artículos al por menor (retail), que tienen tiendas físicas y tiendas online: Los proveedores de las empresas de retail entregan en sus depósitos, este stock se distribuye a las tiendas físicas para su posterior venta. Las ventas realizadas en la tienda online, según el medio de entrega elegido por el consumidor final, se distribuyen a domicilio o al domicilio del operador logístico (con costo a cargo del comprador), o a las tiendas físicas para su “retiro en sucursal” (sin costo directo para el comprador).

Este esquema actual del comercio minorista tiene costos directos, como son el costo de envío a domicilio u operador logístico, los cuales son abonados explícitamente por el consumidor final; y costos indirectos, como ser el valor de distribución del productor al depósito del retailer, costos de almacenaje, distribución a las sucursales y hasta un porcentaje que cubre costos de logística inversa en que se incurre por productos fallados que se devuelven, los indirectos se encuentran en el costo del producto final, abonados por todos los compradores. Cabe destacar que muchos de estos costos indirectos son fijos (por ejemplo, almacenaje), que se llegan a licuar logrando determinada escala de volumen.<sup>7</sup> **Ver entrevista en Anexo 2**

*Diagrama de flujo del esquema actual*



Fuente: elaboración propia (en base a entrevista con Gerente Logística Musimundo).

<sup>6</sup> Estudio comercio electrónico Argentina 2016 – CACE (Cámara Arg de Comercio Electrónico)  
<sup>7</sup> Entrevista Cristian Lentini - Gerente de Logística de Musimundo Ex Gerente de Supply Chain Fravega – 12/09/2017 – **VER ENTREVISTA EN ANEXO 1**

## Problemas

Los problemas actuales que se presentan los podemos dividir en dos según el punto de vista de las partes que interactúan en la compra Online:

- El que sufren los consumidores / compradores online, en cuanto a nivel de servicio y coordinación de la entrega de sus compras.
- Los elevados costos que implican para las empresas que venden online, poner a disposición un producto adquirido, al consumidor, en un horario amplio y en una locación conveniente (capilaridad y ubicación estratégica), con una atención de calidad. Adicional a esto, la necesidad de tener un circuito simple y ágil de devolución de productos (logística inversa).

### *Consumidores / Compradores*

El 65% de las personas determinó la entrega del producto, de todo el proceso de compra online, como la etapa que más problema les representa, seguida por la elección de producto 24% y pago 9%. <sup>8</sup> **ver encuesta en Anexo 3**

Estos problemas se deben a demoras en la entrega a domicilio: el 58% de los envíos llegan luego de una semana y el 34% después de 15 días.<sup>9</sup>

Claramente hay un problema de nivel de servicio y pocas alternativas diferenciales para solucionarlo.

### *Problemas para las empresas que venden Online.*

Las altas tasas de crecimiento del e-Commerce en Argentina, sin duda alguna representan una oportunidad para todos los jugadores inmersos en la economía (online o no), pero esta oportunidad trae aparejada una crisis con respecto a las formas tradicionales de abordar al mercado, una revisión completa del conjunto de recursos que ocupan las empresas para abastecer a los consumidores, un re-diseño de la forma de llegada de las compañías al mercado.

Nos encontramos con muchas empresas, de distintos rubros y modelos de negocio, que pasan de tener una estrategia corporativa enfocada solo en la venta en locales físicos a agregarles también un canal online y que además crece de manera

---

<sup>8</sup> Encuesta propia – base de 147 encuestados.

<sup>9</sup> Infobae - E-commerce en la Argentina: crecimiento con problemas - Consultado 03/08/2017

<http://www.infobae.com/2016/04/12/1803610-e-commerce-la-argentina-crecimiento-problemas/>



exponencial, y en muchos de los casos, siguiendo una tendencia global, de cierre de grandes tiendas ubicadas en centros urbanos.

Analizando diversos casos, uno de ellos es el de Avenida.com, que, a principios del 2017, inmersa a una crisis financiera y económica, propia de un modelo de negocio que no funcionó, viró a un modelo distinto. Una de las cuestiones que no funcionó en el pasado, es que habían generado una red de centros de distribución y de retiro de productos que complejizó la operación diaria y la volvió muy costosa.

Además de trabajar con grandes niveles de stock, con el costo que ello implica en distintos niveles (capital inmovilizado, costo de oportunidad, merma, almacenaje, etc).<sup>10</sup>

Otro caso es el Musimundo.com, empresa que recién hoy está empezando a poner foco en el canal online, el cual en su facturación total es aún incipiente, pero que tiene grandes desafíos en el futuro, debido a los grandes costos en los que incurre por tener locales en el centro de la ciudad de Buenos Aires, los cuales pagan sumas de alquileres, sumado a otros costos fijos que superan a la facturación de los mismos; llevan a que sean simplemente puntos de imagen de la marca. Ellos están pensando como plan a corto y mediano plazo, cuando su canal online adquiera mayor relevancia, en probar con un modelo de “tiendas de exhibición”, más pequeñas, baratas y eficientes, con asesores en vez de vendedores, que el cliente pueda ver, tocar y asesorarse sobre tecnología, efectuando la compra por teléfono y luego el producto es enviado a su domicilio o punto de entrega acordado.<sup>11</sup>

Otro dato interesante, es que se detectó un aumento agresivo en la cantidad de comercios en línea que cuentan con tienda física: pasaron del 1,50% en 2016 al 16,74% en 2017<sup>12</sup>, el camino opuesto a lo comentado anteriormente. Frente a esto opinó Thoran Rodrigues, CEO de BigData Corp, diciendo que: "Yo pienso que esto

---

<sup>10</sup> Disertación Pablo Orlando – Seminario StartUp Garage MBA UDESA 2017 – 03/06/2017

<sup>11</sup> Resumen del caso Avenida.com

<http://www.apertura.com/emprendedores/La-reconversion-de-Avenida.com-de-estar-al-borde-de-la-quebra-a-tener-nuevos-duenos-20170601-0003.html>

<http://www.forbesargentina.com/los-baches-avenida-com/>

<https://www.entrepreneur.com/article/296407>

<sup>12</sup> <http://www.lanacion.com.ar/2055499-boom-del-e-commerce-ya-existen-unas-38000-tiendas-virtuales-en-el-pais>

es consecuencia de una demanda reprimida existente en el mercado aún. Y considero que este número va a crecer un poco y después va a disminuir, porque naturalmente las nuevas tiendas deberán ser solamente online".

### *Esquema propuesto, un cambio de paradigma*

Aquí, detallamos el esquema propuesto, que rompe los paradigmas planteados, de una necesidad de stock, de una planificación de ventas, de tener que absorber diversos costos fijos a efectos de prestar un servicio rápido y eficiente.

### Esquema propuesto



Fuente: elaboración propia (en base a entrevista con Gerente Logística Musimundo).

La necesidad de este esquema, se acentúa aún más, para empresas pequeñas, que no tienen tiendas a la calle, ni depósito.

### **Logística inversa**

La cuestión de la logística inversa es inherente a las dos partes nombradas (Cliente empresa y Consumidor final) intervinientes en este esquema, en el proyecto es considerada una parte importante y una fuente de volumen de Box Garage.

Definición: La logística inversa se encarga de los procesos de retorno de paquetes, devoluciones de clientes por diversos motivos (cambio, error en la compra, fallas, reclamos de diversos tipos, etc). Y también podemos afirmar que va más allá del acto de devolver el producto a la tienda donde se adquirió. La misma involucra todo el proceso desde que el cliente solicita el cambio o devolución del producto, pasando por la organización interna de la empresa para responder al reclamo, el chequeo de disponibilidad de stock y envío de un nuevo producto (en caso de cambio), y llegando a la decisión de a dónde irá a parar el producto devuelto<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> <https://www.tiendanube.com/blog/el-papel-de-la-logistica-inversa-en-el-ecommerce/>

El porcentaje promedio de devoluciones para un e-commerce es aproximadamente de un 10 al 15%.<sup>14</sup> Este porcentaje es más alto en rubros como moda, que ronda el 17,3%.<sup>15</sup>

El problema existe, es real, y hay que atacarlo de manera eficiente.

Las empresas se van a enfocar en reducir dichos porcentajes de devoluciones, con acciones tendientes a la mejora de la experiencia de los usuarios, brindando un servicio excepcional y con la menor cantidad de imponderables, pero de todas maneras siempre pueden surgir (desde el lado del cliente, las empresas de logística y distribución, en la gestión de almacenes, entre otros), y para ello deben estar preparados y tener muchas alternativas para resolver estas contingencias.

## **Producto**

### **Red de pick up points**

Box Garage nace como una solución a estos problemas logísticos, surgidos por el exponencial crecimiento del comercio electrónico en la Argentina.

Consiste en una red de pick up points, colaborativa e independiente, que tiene como objetivo facilitar la entrega del producto a las empresas que venden on line: estando más cerca y más disponible para el comprador.

Presentamos una solución en cuanto a espacio por un tiempo limitado para almacenamiento en centros urbanos para las empresas.

Box Garage es un proyecto B2B, creamos un servicio para que sea incorporado por otras empresas, siendo estas las que satisfacen finalmente al consumidor final.

### **Partes intervinientes**

#### *Clientes Empresas*

Nuestros clientes son empresas que venden on line, ya sea como un canal único de venta o como un canal más (de mayor o menor importancia dentro de su facturación).

---

<sup>14</sup> <http://revistaalumni.iae.edu.ar/una-experiencia-de-e-commerce-debe-ser-integral-y-de-excelencia/>

<sup>15</sup> informe Ecommerce Benchmark Fashion 2015 de Ecommerce Foundation

Empresas en la constante búsqueda de variabilidad en los costos, achicar los costos fijos al mínimo y trabajar sin stock.

Especialistas en e-commerce, que pueden realizar una sinergia con sus proveedores, operadores logísticos y Box Garage, poniendo el producto a disposición en nuestros Garages, enfocados 100% en la experiencia, la rapidez en la entrega y la plena satisfacción del cliente.

El futuro del retail, hacia un crecimiento del e-commerce y el cierre de tiendas físicas, pretendemos formar parte de esta transformación, como eslabón clave para entrega y almacenamiento temporal.

#### *Consumidores – Caracterización*

17,8 MM de personas compran on-line en Argentina.<sup>16</sup>

El 53% elige retirar su compra por un punto de entrega, esto incluye retiro en sucursal, retiro en el operador logístico y pick up stores.<sup>17</sup>

Personas que compran online, que trabajan fuera de su casa, puede ser en una oficina o en la calle, a las cuales les representa una complicación tener que recibir paquetes en su domicilio (porque nunca están o no quieren depender de horarios de fletes), que disponen de tecnología básica (como un Smartphone).

De todo el proceso de compra, la etapa más problemática para el comprador, es la entrega: 64,6 %, seguida por la elección del producto.<sup>18</sup>

El 79% de los compradores, que hoy reciben su compra a domicilio, estaría dispuesta a retirarla por un punto de entrega cercano, en una franja horaria amplia, a un costo similar al de la entrega.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> CACE - Estudio de Comercio Electrónico 2016

<sup>17</sup> CACE - Estudio de Comercio Electrónico 2016

<sup>18</sup> Encuesta propia – base de 147 encuestados.

<sup>19</sup> Encuesta propia – base de 147 encuestados.

Y el 81% de los compradores, que hoy retiran su compra por sucursal, sin ningún costo, estarían dispuestos a retirarlo por un punto cercano, en una franja amplia, a un costo similar al de la entrega.<sup>20</sup>

### *Garages*

+ Atraer tráfico y por consecuencia nuevos clientes.

Convertirse en un pick up point, representa una entrada nueva de potenciales consumidores a un negocio ya establecido.

+ Transforma espacio y tiempo ocioso en dinero.

El espacio ya está disponible, y el tiempo del personal abocado a la gestión de paquetes también, ser un pick up point no representa ninguna inversión adicional.

+ Oportunidad de negocio.

Por los motivos detallados, esto representa una oportunidad de ganar dinero extra, ya sea por ingresos directos de la gestión con Box Garage, como indirectos por capturar potenciales consumidores para su negocio.

+ Capilaridad geográfica.

Buscamos que los garages o puntos de entrega cubran determinada zona geográfica, estando más cerca y más disponible para el comprador, otorgando una zona geográfica exclusiva para cada punto de entrega en puntos estratégicos urbanos.

### **Solución tecnológica**

Una de las partes claves del producto, es la solución tecnológica que ayuda a que todos los procesos sean ágiles, con un constante flujo de información para todas las partes intervinientes. La tecnología será un factor diferencial del servicio. **Ver más detalle en Plan de Operaciones.**

### **Mercado**

Box Garage, es un proyecto que se enmarca dentro de la industria del eCommerce, ofreciendo servicios logísticos, de entrega y almacenamiento, a las empresas que participan en dicha industria.

---

<sup>20</sup> Encuesta propia – base de 147 encuestados.

*Gráfico de industria:*



Fuente: elaboración propia

## **Mercado de paquetería eCommerce**

### *Ubicación geográfica del proyecto*

El proyecto se enmarca la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y GBA, conglomerado urbano más poblado de Argentina, con 12 806 866 habitantes, además es la segunda aglomeración más poblada de Sudamérica y del hemisferio sur, la tercera de América Latina, y la quinta de América, convirtiéndose así en una de las 20 mayores de todo el mundo.<sup>21</sup>

Otro punto a considerar, a efectos de un proyecto de logística de entrega de paquetes, es el gran movimiento diario de personas que tiene Capital Federal como centro laboral del conglomerado, llegando a que casi la mitad de las personas que trabajan en la Ciudad de Buenos Aires llegan desde el Gran Buenos Aires, ascendiendo a más de 1,2 millones de personas que entran y salen de lunes a sábados de Capital a Provincia.<sup>22</sup>

En términos de volumen, AMBA, representa un 68% del volumen del comercio electrónico en Argentina.

La locación (Capital Federal puntualmente), representa una solución y un problema para todas las empresas que venden online, una solución porque tienen muy cerca a la mayor concentración poblacional del país, para ofrecer sus productos; y un problema debido a los altos costos para poder estar cerca del consumidor, que pueda conocerlos, asesorarse, ver y tocar los productos, tener una atención

<sup>21</sup> INDEC. «Población total y variación intercensal absoluta y relativa por comuna. Años 2001-2010»

<sup>22</sup> [https://www.clarin.com/sociedad/mitad-trabajan-Capital-llega-GBA\\_0\\_SJOz--EjwXe.html](https://www.clarin.com/sociedad/mitad-trabajan-Capital-llega-GBA_0_SJOz--EjwXe.html)

personalizada. Esto lo demostramos tomando como referencia los costos de algunos alquileres de referencia que abona Musimundo:

*Costos de alquileres Musimundo CABA:*

Denominación del Centro de Costos	Provincia	Locador	Tipo de Inmueble	Ubicación del Inmueble	Presupuesto
CORRIENTES 1749 COMERCIAL (*)	C.A.B.A.	FLORIDA XXX S.A.	LOCAL COMERCIAL	Corrientes N° 1749/61	\$ 555.000
ONCE COMERCIAL	C.A.B.A.	PUEYRREDON N° XXX S.A.	LOCAL COMERCIAL	Av. Pueyrredón N° 232	\$ 222.000
FLORES COMERCIAL	C.A.B.A.	CONDominio JORGE ROMAN XXX	LOCAL COMERCIAL	Av. Rivadavia N° 6647/49	\$ 189.293
FLORIDA 301 COMERCIAL	C.A.B.A.	XXX S.A. COMERCIAL, FINANCIERA E IND.	LOCAL COMERCIAL	Florida N° 301	\$ 666.000

(\*) El contrato de Corrientes 1749 es en dolares.

Fuente: contratos de alquiler de la compañía

Los altos costos fijos de alquiler, hacen que dos de los cuatro locales puestos como ejemplo no lleguen al punto de equilibrio económico<sup>23</sup>. Esto es sostenible en el largo plazo solo en empresas de gran envergadura, que poseen gran cantidad de locales y pueden compensar pérdidas constantes en algunas locaciones, con otras. **Ver**

**Anexo 4 – Ubicación geográfica del proyecto**

*Tamaño del mercado*

El mercado del proyecto, tiene como unidad de medida, órdenes de compra entregadas, ya que es nuestra unidad de referencia a efectos de monetizar nuestro modelo de negocio. En el 2016, en Argentina, el comercio electrónico generó y entregó 47.000.0000 órdenes de compra físicas, de las cuales un 7,4% corresponden a operaciones online del rubro turismo. El 91% de las operaciones se abonaron por medios electrónicos, el resto en efectivo. El 68% estuvieron concentrados en región AMBA. Por último, de la totalidad de los paquetes entregados, el 43,7% se encuadra en los estándares definidos por el proyecto: paquetes Can Handle (ver detalle en Plan de Operaciones). El mercado para Box Garage queda entonces definido en 11.754.424 anuales (base 2016 -año cerrado).

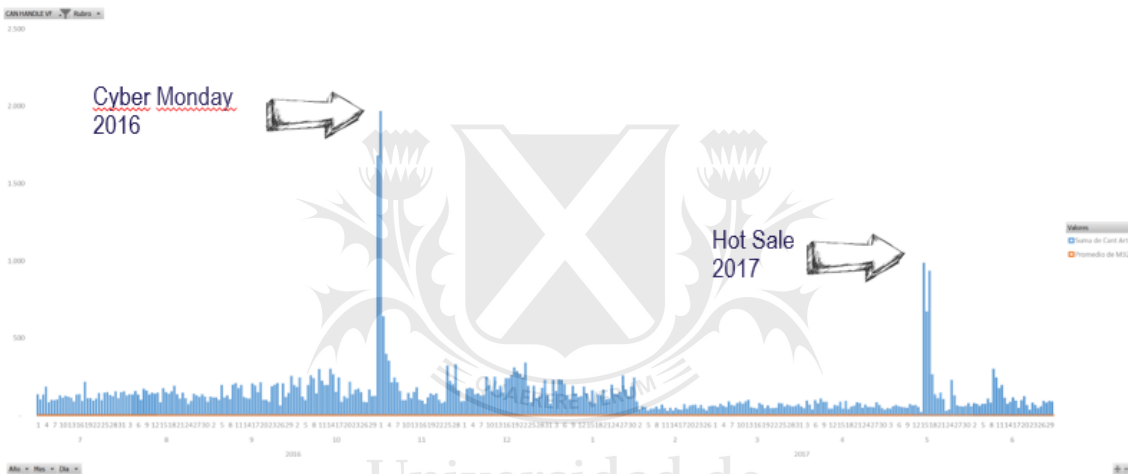
<sup>23</sup> Información otorgada por Musimundo

### Picos de demanda

El comercio electrónico tiene picos de venta muy elevados (Hot Sale – Cyber Monday), estos picos de demanda suelen multiplicar x 15 la venta de días de venta habituales.

Este es un ejemplo grafico basado en las ventas de Musimundo Online del último año móvil, en el eje de las “y”, el volumen en órdenes de compra y en el “x” el día y el mes del periodo bajo análisis.

Volumen de ventas x día Musimundo.com – año móvil Jul-2016 a Jun-2017



Fuente: volumen de ventas Musimundo.com 2016 / 2017.

Implica un desafío para todas las empresas de la cadena de comercialización: tener disponibilidad, despachar y entregar dichos productos en centros urbanos de alta densidad poblacional con un nivel de servicio de calidad.

Tomando como ejemplo, en el Cyber Monday 2017, llevado a cabo el lunes 30 de octubre de 2017<sup>24</sup>, la tienda online de Falabella tenía una demora en las entregas de 15 días y una demora en retiros en tienda de 7 días, que variaban según el local de retiro. **ver Anexo 5**

<sup>24</sup> <http://www.cace.org.ar/noticias-cybermonday-record-en-facturacion-supera-en-un-66-a-la-edicion-del-2016>



## *Competidores*

Recordamos que de los 11,7 millones de paquetes que forman parte del mercado del proyecto, en el 2016, fueron enviados a domicilio un 47% de los mismos, un 45% fueron retirados en puntos de venta y el restante 8% en sucursales del operador logístico.<sup>25</sup>

En estas distintas modalidades tenemos en cuenta diversos competidores.

Directos:

PICKIT<sup>26</sup>, red de pick up points, parte del grupo OCASA, concepto símil a Box Garage, poseen una red de comercios que hace de puntos de entrega en todo el país, principalmente en Capital Federal y GBA. Sus clientes son eCommerce del rubro indumentaria. Poseen una totalidad de 245 puntos de entrega en todo el país, de los cuales 172 están ubicados en AMBA. Trabajan principalmente con cadenas de pinturerías (Pinturerías Rex), gimnasios (Tuluka), kioscos de diarios, y algunos locales gastronómicos. Como puntos fuertes se pueden destacar: capilaridad, buena imagen de los puntos (marcas conocidas), acoplados a la red de OCASA (partner logístico principal de Mercado Libre) y precios competitivos (por debajo de las demás opciones de entrega), como puntos débiles: horario limitado de los pick up points y pocos clientes en la actualidad.

PACKASAP<sup>27</sup>, red de e-lockers, presente en Capital Federal y Gran Buenos Aires, prestan servicios a eCommerce (por entrega o con un punto fijo – alquiler –) y a particulares que quieran utilizarlo para transacciones puntuales. Se encuentran localizados en inmuebles propios, sucursales de Carrefour express y shoppings. Punto fuerte: Seguridad (otorgada por la tecnología y los lockers). Puntos débiles: pricing elevado, poca capilaridad (37 puntos en AMBA) y un crecimiento dependiente de la inversión en lockers, debido a que el sistema es con casilleros electrónicos.

---

<sup>25</sup> CACE - Estudio de Comercio Electrónico 2016

<sup>26</sup> <http://pickit.com.ar/>

<sup>27</sup> <https://www.packasap.com/>

Consideramos estos dos como competidores directos, ya que, dentro de la cadena logística del sector, son los que prestan el servicio de almacenaje y entrega, de manera específica, en el eslabón final de la cadena de valor.

Indirectos / Sustitutos:

Empresas de logística de envíos, ejemplos: OCASA, SHIPNOW, URBANO, las mismas presentan una opción que tiene el consumidor a la hora de escoger el método de entrega de su compra; hoy en día son la opción más elegida (55% es la suma de envíos a domicilio y retiros por sucursales del operador logístico) y si las mismas presentan mejoras en su nivel de servicio (mejoras en procesos y tecnología, mejor atención, amplían sus horarios de trabajo, mejoran los tiempos de entrega, incrementan puntos de retiro físicos, entre otras mejoras) y/o una disminución en el costo de la entrega, su participación de mercado podría aumentar en desmedro de la opción por retiro en pick up points. También es importante destacar la amenaza que representa que estos jugadores incursionen en la formación de una red de pick up points, logrando una sinergia con su servicio logístico actual, como ya lo empezó a hacer OCASA<sup>28</sup>.

PICK, es un servicio (entre varios proyectos nuevos que están surgiendo – otros ejemplos: AppEnvío y Treggo)<sup>29</sup>, que presta servicio de mensajería en Capital Federal y GBA, mediante el cual las empresas pueden buscar de manera rápida mensajero para entregar pedidos pequeños en menos de dos horas, los mensajeros son independientes, lo que la hace una red dinámica y colaborativa (una especie de Uber de mensajería urbana).

Tiendas Físicas, los puntos de retiro propios de las empresas que venden online, hoy en día son una opción muy utilizada (45% de las compras), debido a la flexibilidad de horarios y rapidez; y a la gratuidad (relativa, ya que los costos asociados están incluidos en el precio), la realidad es que no todas las empresas

---

<sup>28</sup> <http://www.ocasa.com/>

<sup>29</sup> <http://treggocity.com/> - <http://appenvio.com/> - <https://www.droper.com.ar/>

pueden acceder a tener puntos propios de retiro y muy pocas más de uno. Y para las que tienen varios, representa todo un desafío afrontar los costos fijos.<sup>30</sup>

### *Aliados*

ENVIO PACK, es una plataforma que se “enchufa” prácticamente a cualquier plataforma de comercio electrónico, muy utilizada por pequeños emprendimientos de eCommerce, que no tienen acuerdos con un solo operador logístico y que buscan cotizar constantemente en busca de la mejor opción (servicio y costo). Les permite comparar los beneficios y atributos de cada proveedor de forma unificada y transparente

Sindicato de canillitas, poseen puntos estratégicos en la ciudad e indefectiblemente deben reinventar su modelo de negocio, como punto en contra: horarios reducidos de apertura.<sup>31</sup>

Cámaras de empresarios, como ser: la de propietarios de garages de la Ciudad de Buenos Aires, con el objetivo de captar una gran cantidad de puntos de venta con menores recursos destinados al efecto. Cámara de kiosqueros, es otra opción a considerar.

## **Equipo**

### **Conformación**

Fabián Tofanelli. 33 años. Contador Público Nacional – MBA Graduado Universidad de San Andrés. Experiencia en comercialización y distribución de consumo masivo. En captación, negociación y retención de Key Accounts. Gestión y administración de distintas variables de negocio en PyMes.

Agustín Vega. 34 años. Licenciado en Administración de Empresas – MBA Candidato Universidad Torcuato Di Tella. Experiencia en comercialización y

---

<sup>30</sup> <https://www.cronista.com/especiales/Pago-y-recojo-la-nueva-modalidad-20170728-0006.html>  
<http://www.lanacion.com.ar/1707422-envio-sin-costo-un-beneficio-escaso-en-el-ecommerce-local>

<sup>31</sup> <http://informatosalta.com.ar/noticia/111400/en-el-dia-del-canillita-algunos-avisoran-un-futuro-poco-alentador>

distribución de consumo masivo. Dirección comercial de empresas de retail (Habitar Hogar).

## **Objetivos**

### **Del proyecto**

Convertir a Box Garage en un nuevo eslabón de la cadena logística del e-commerce, agregando valor a través de:

- La red de Garages, profesional y comprometida.
- La herramienta tecnológica utilizada para la administración de los mismos.
- El ensamble perfecto con los web-sites de los clientes.
- Convertir a la entrega y el almacenaje en costos 100% variables para dichas empresas, pagan por lo que utilizan, llevando al mínimo los costos fijos en la cadena logística.
- Hacer un negocio rentable en el tercer año de historia. En ese año también arrancar con el modelo de negocio validado por el mercado y formar la estructura para poder escalar el proyecto.
- Poder probar e incorporar constantemente cambios e innovaciones: tecnológicas, operativas y comerciales.
- Formar un equipo de trabajo comprometido y ganador.
- Formar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y socios estratégicos.

### **Personales**

- Comenzar a sumergirme en un mercado, muy dinámico, que está en continuo cambio.
- Entender hacia dónde va la logística del retail del futuro, desde adentro del eco-sistema del e-commerce.
- Crecimiento personal y profesional, por trabajar e interactuar con nuevas personas, con ideas innovadoras.

- Poner en practica habilidades y herramientas, de todo tipo, en un proyecto que puede cambiar la manera de trabajar de un eco-sistema entero (e-commerce / logística).



Universidad de  
**SanAndrés**

## Herramientas & Conceptos de Management

Para desarrollar el plan de negocios de Box Garage, se utilizaron diferentes herramientas y conceptos del management, se consideraron a las enumeradas como las más acordes y que mejor se ajustan a la oportunidad, el entorno y el desarrollo del modelo de negocio propuesto.

### Análisis PESTEL

Esta herramienta permite realizar un diagnóstico ordenado de la situación de la empresa respecto de los factores macro-ambientales, explorándolos en forma individual de modo de identificar riesgos relacionados con cada uno de ellos para así determinar acciones de mitigación.<sup>32</sup>

### Análisis FODA

Posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, en este caso al momento actual (presente), y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización.<sup>33</sup> Detallamos las características más relevantes de Box Garage agrupadas en Fortalezas y Debilidades (análisis interno) así como Amenazas y Oportunidades (propias del entorno).

### Lean Startup

Lean Startup es el sistema utilizado para pasar de proyecto a empresa poniendo el foco en las necesidades del cliente, contando con su retroalimentación e ir modificando el producto hasta desarrollar la versión final.<sup>34</sup>

Aprendizaje validado, experimentación e iteración son los tres pilares en los que se basa la metodología. Para ello, la experimentación es la herramienta, que transforma nuestras hipótesis iniciales en hechos, haciendo del aprendizaje el pilar sobre el que construimos nuestro producto o servicio y nuestro modelo de negocio.

---

<sup>32</sup> Aguilar, Francis (1967). Scanning the business environment. Macmillan

<sup>33</sup> Humphrey, Albert "SWOT Analysis for Management Consulting"

<sup>34</sup> Eric Ries - El método Lean Startup

La experimentación consiste en enfrentar cuanto antes las ideas al mercado, en forma de prototipos, entrevistas, productos mínimos viables (MVP)<sup>35</sup>.

### **Matriz de ANSOFF (de desarrollo)**

La matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, creada por Igor Ansoff en 1957, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/-mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.<sup>36</sup>

### **Matriz BCG**

Matriz BCG o la matriz de crecimiento – participación es una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa y fue desarrollada por el Boston Consulting Group en la década de los 70's y fue publicada por el presidente de dicha empresa, Bruce D. Henderson, en el año de 1973. Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. Debido a la cercana relación que tiene con el mundo del marketing, tiende a considerarse que está exclusivamente relacionada con el marketing estratégico. Su propósito es ayudar en la toma de decisiones sobre los distintos enfoques dirigidos a los diferentes tipos de negocios o sus Unidades Estratégicas (UEN), dicho de otro modo, nos dice en que empresas o áreas debemos invertir, dejar de hacerlo o simplemente desistir del negocio.<sup>37</sup>

### **Cinco Fuerzas de Porter**

Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta

---

<sup>35</sup> <http://innokabi.com/metodo-lean-startup/#>

<sup>36</sup> Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. Harvard business review,

<sup>37</sup> Henderson, Bruce D. (1973). The Experience Curve-Reviewed. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio. Boston Consulting Group.

industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad. Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia vertical: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia horizontal: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.<sup>38</sup>

### **Encuestas a consumidores y entrevistas a potenciales clientes**

Para el proyecto se llevó a cabo una encuesta enfocada en consumidores de e-commerce, con el fin de tener una aproximación a la percepción de los mismos frente a diversos problemas de la compra online y que piensan de posibles soluciones a dichos problemas que surgieron. Es importante para tener una primera aproximación a los pensamientos de los mismos, y armar un PASS / FAIL TEST.

#### **Ver Anexo 3**

Por otro lado, se realizó una entrevista personal con el actual Gerente de Logística de Musimundo, para entender cómo funciona el e-commerce de una de las empresas de retail más importantes del país y conocer la receptividad de empresas de ese tamaño frente a estos proyectos. **Ver Anexo 2**

---

<sup>38</sup> Porter, M.E. How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review.



# Investigación de Datos Clave

## Entorno Macroeconómico

### Argentina

#### PBI

PBI Argentina 2006 - 2021, gráfico de variación interanual (%)



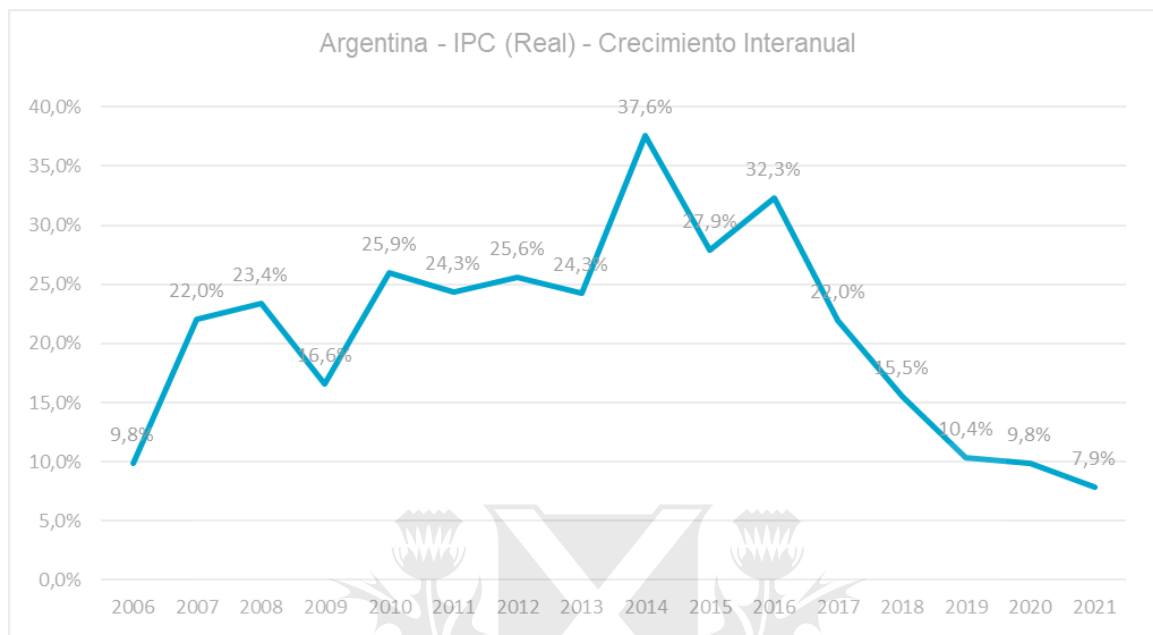
Fuente: <https://tradingeconomics.com/argentina/forecast>

Observamos los primeros años de la serie, con crecimientos a las llamadas “tasas chinas”, con una caída muy fuerte en el 2009 a causa de la crisis mundial y luego un par de años de alza.

Luego pasamos a 5 años (2012 a 2016) de tener una performance oscilante, provocando un “efecto serrucho” en la evolución del PBI, las proyecciones para los años venideros son positivas, superando el 3% anual desde el año 2018 al 2021 (se corresponde con los 5 años estimados en los informes financieros del proyecto Box Garage).-

## IPC Índice de precios al consumidor

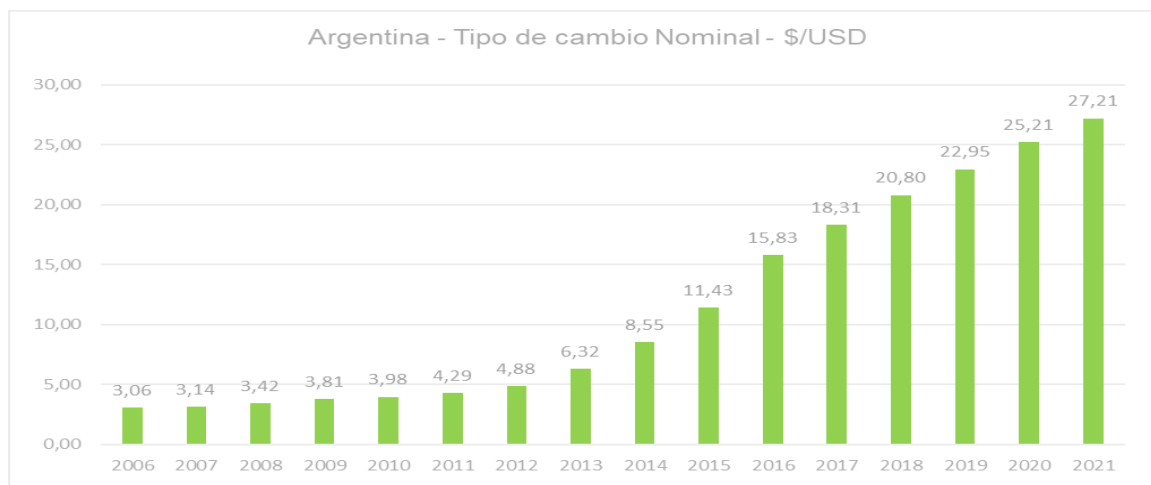
Variación del índice de precios al consumidor, Argentina, años 2006 a 2021.



Fuente: <https://tradingeconomics.com/argentina/forecast>

La variación del índice de precios al consumidor de los últimos años, muestra tasas inflacionarias muy altas, con sus picos máximos de la serie en los años 2014 y 2016, proyectando para 2017 un incremento en el índice del 22%, el más bajo desde el año 2009, la proyección para los cinco años del proyecto (2018 a 2021) son decrecientes, proyectando en los últimos dos años de la serie las tasas de inflación más bajas desde 2006.-

*Tipo de cambio (\$ARG / USD)*



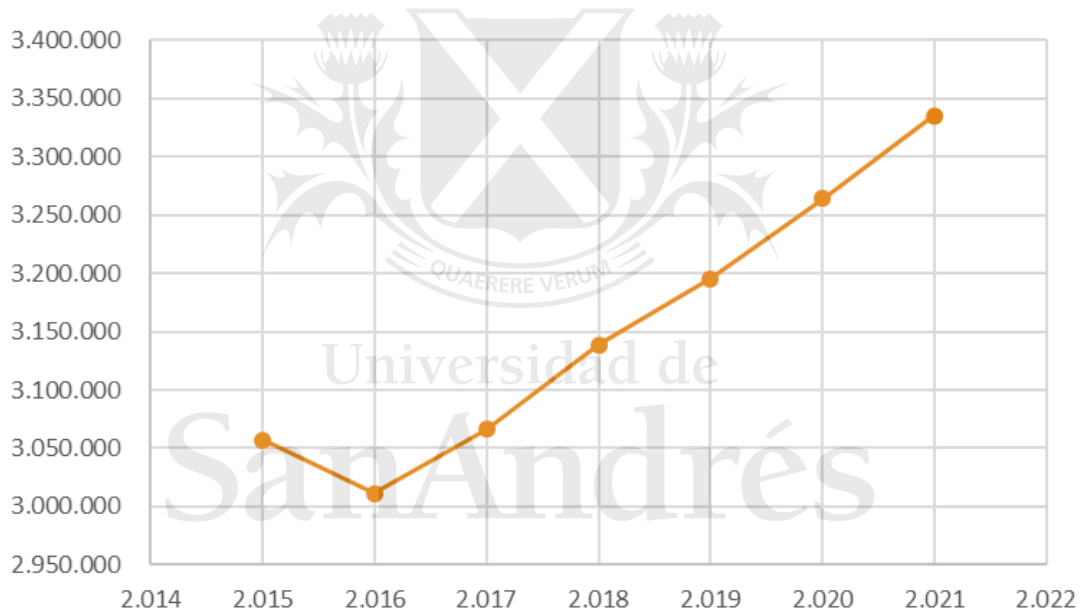
Fuente: <https://tradingeconomics.com/argentina/forecast>

La variable tipo de cambio nominal, que relaciona pesos argentinos (\$ARG) con dólares estadounidenses (USD), tiene importancia para el proyecto, solo a efectos de la valuación del negocio, ya que para dicha valuación vamos a utilizar tasas de descuento en USD. La variable, en el proyecto no tiene otra aplicación, debido a que no hay facturación, ni compra de insumos, ni de servicios en dicha moneda.

### **CABA y GBA**

Luego de presentar valores macroeconómicos para el país, nos enfocamos geográficamente, en el entorno más cercano que tiene el proyecto en cuestión, la región AMBA.

#### *Empleo proyectado CABA*



Fuente: <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/>

Las proyecciones correspondientes a puestos de trabajo (eje y) son crecientes para los años del proyecto, lo que es positivo para el crecimiento del consumo y movimiento de más personas que entran y salen de Capital Federal todos los días (puntos estratégicos para Box Garage).

## **E-Commerce en Argentina – Proyecciones**

Siguiendo el enfoque de ir de las variables macro del país, pasando por las de CABA y GBA, para finalmente concluir con una lupa en las tendencias del comercio electrónico para los próximos años.

Hablamos anteriormente del E-Commerce en los últimos años, del crecimiento exponencial que ha tenido, contrario a los vaivenes del consumo en toda la economía argentina, nos enfocaremos ahora, en analizar las tendencias para los próximos años

### *Proyecciones de compradores online – compradores digitales*

El potencial es muy interesante debido a que, según el rubro (Tecnología, Cosmética y perfumería, Infantiles, Alimentos y bebidas, entre otros), vemos el espacio que tiene para crecer en un futuro, interpretando los distintos compradores de las diversas categorías, ¿si compran online actualmente? ¿si volverían a comprar? ¿si comprarían online?, vemos que son muy pocos los que rechazan el e-commerce como canal de compra, con muchos consumidores potenciales de los distintos rubros. **Ver Anexo 1**

### *Proyecciones de facturación online total – peso dentro del comercio de Argentina*

En base a estas cuestiones marcadas en el punto anterior, y comparando con otras regiones o países, surgen diversas proyecciones de crecimiento del e-commerce dentro de Argentina.

Por un lado, vemos que el número de compradores digitales va a ir creciendo año a año, hasta llegar a casi 20 millones de compradores online en Argentina para el 2021. Acompañado a esto, crecerá anualmente la facturación online en USD a tasas de doble dígito, superiores al 10% interanual en toda la serie. **Ver Anexo 1**

Este crecimiento en compradores y en facturación, incrementará indefectiblemente el peso actual, que tiene el e-commerce dentro del comercio total Argentina, del 2,3%, a niveles superiores al 3% en el año 2019. Puntualmente en este indicador, vemos comparaciones actuales vs distintas regiones del mundo, y entendemos que Argentina y Latinoamérica están lejos de su techo, teniendo a casi todas las regiones (solo África por debajo) por encima del 3% de peso y economías más

desarrolladas (Norteamérica, Europa Occidental y Asia) con porcentajes que superan el 8%. **Ver Anexo 1**

## **Eco-sistema e-commerce en Argentina**

### **Clientes - Empresas**

En el anexo 6, detallamos un ranking de las empresas más importantes de Argentina en lo que respecta a comercio electrónico. **Ver Anexo 6**

Existen 38.000 comercios que venden online (en tiendas online y a través de market places) en Argentina y la cantidad de comercios aumentó en un más de un 16% en el 2016<sup>39</sup>, siguiendo un poco el ritmo de crecimiento a doble dígito de todos los números de la industria; otro dato es que del total de tiendas virtuales, nueve de cada diez (91,95%) son pymes que llevan hasta 10.000 visitantes mensuales. Asimismo, hay un aumento sensible en la cantidad de sitios con más de 500.000 visitas por mes: el año pasado eran sólo el 0,40% y ahora totalizan el 3,29%.<sup>40</sup> **Ver mayor detalle en la Estrategia Comercial, contenida en el Plan de Marketing.**

### **Caso de éxito de Collect + en UK**

No queríamos dejar de hacer mención, a un caso de éxito de este modelo de negocio en una economía desarrollada, como es el caso de Collect+ en los países del Reino Unido.<sup>41</sup>

Se presentan como un servicio de paquetería, que les permite a las personas recibir y enviar paquetes a desde cualquier lugar y en cualquier momento, los siete días de la semana.

Llevaron adelante el servicio a través de una extensa red de más de 6.500 pick up points, que están localizados a través de todo el territorio del Reino Unido:

---

<sup>39</sup> <http://www.lanacion.com.ar/2055499-boom-del-e-commerce-ya-existen-unas-38000-tiendas-virtuales-en-el-pais>

<sup>40</sup> Relevamiento BigData Corp

<sup>41</sup> <https://www.collectplus.co.uk/>



## About Us

We're a refreshingly different parcel service that allows you to send and collect parcels wherever and whenever you want to, early 'til late, seven days a week.



With thousands of conveniently located parcel stores across the UK, it has never been so easy to drop off or pick up your parcels.

Our store network is made up of over 6,500 newsagents, convenience stores, supermarkets and petrol stations, so wherever you are, there's a good chance that one of our stores is nearby.

Fuente: <https://www.collectplus.co.uk/>

Trabajan **acoplados a una red de logística de un servicio de mensajería** perteneciente a la misma empresa, Collect + nació prestando este servicio, y luego agregó la mencionada red de pick up points.

Foman parte de esta red, todo tipo de comercios, como ser: estaciones de servicio, almacenes, supermercados. Para destacar, tienen un sistema de premios o programa de gestión de calidad, mediante el cual destacan a los socios estratégicos de la red, por el nivel de servicio que estos prestan a los consumidores.<sup>42</sup> Los mismos consumidores que utilizan el servicio, dan puntaje a los pick up points; aspecto que consideramos clave a efectos de lograr una satisfacción de toda la cadena de comercialización del producto. Consumidor contento con el servicio, se siente seguro y por consecuencia la empresa (cliente de Box Garage) otorga mayor valor a nuestro servicio.

<sup>42</sup> <https://www.talkingretail.com/news/industry-news/independent-c-store-scoops-collect-plus-award-23-08-2017/>

Collect+ tiene como clientes empresas como: Amazon UK, Adidas, Ecco, entre más de 300 marcas reconocidas local y mundialmente.

Por último, es importante destacar que prestan el servicio de logística inversa, siendo este fundamental para otorgar mayor seguridad en la compra, teniendo toda una sección sobre como efectuar posibles devoluciones según la marca a la que se efectuó la compra.



Universidad de  
**SanAndrés**

# Análisis Estratégico del Negocio

## Análisis FODA

Se efectuó el armado de la matriz asignando una ponderación (puntaje) para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas de acuerdo a una escala establecida de 1 a 5, donde el 5 denota el nivel mayor de actuación, y el 1 el nivel más bajo.

### Fortalezas

- Modelo de negocios: Flexible, metodología Lean Startup hasta encontrar un funcionamiento consolidado, con la capacidad de pivotar frente a situaciones adversas o decisiones erróneas.
- First mover: Mercado que aún no se encuentra saturado de ofertas de este tipo, solo un competidor está ofreciendo el mismo servicio.
- Enfoque en la resolución de problemas: A Box Garage lo conforma y lo va a conformar (ver detalles en el Plan de Recursos Humanos) un equipo orientado a la resolución de problemas, un proyecto logístico por naturaleza tiene constantemente diversos problemas operativos, los cuales están contemplados también en el Plan Operativo, considerando las distintas situaciones que van a surgir en el día a día y entendiendo que tiene que haber una solución establecida para cada problema (detallado en un proceso estandarizado – Manual de Operaciones), por ende atacamos los problemas desde: la estandarización de los procesos decisorios frente a las contingencias y problemas; y una cultura organizacional orientada al servicio y la solución inmediata.
- Expertise del personal: Def.: “habilidad o conocimiento de un experto”, el equipo no es experto en soluciones logísticas y tecnológicas, pero si denota experiencia en el rubro retail, distribución, habilidades de negociación, ventas y formación de equipos de trabajo.
- Servicio específico: Modelo de negocios enfocado en un servicio muy puntual que forma parte de la cadena de comercialización y distribución de productos.



## Debilidades

- Empresa desconocida en el inicio de actividades: Al comenzar el proyecto, habrá que dar a conocer el servicio prestado y la empresa, ya que ambos son desconocidos por todos los actores del mercado (clientes, comercios, potenciales garajes, empresas de logística, consumidores finales), una vez que, mediante la metodología Lean Startup, el proyecto consiga algunos contratos con clientes y con puntos de entrega, se comienza a probar, a comunicar en la web de los clientes, a obtener experiencias de consumidores, es decir: Operaciones transaccionales; en ese momento vamos a empezar a tener métricas, estas nos van a permitir, mostrar datos duros y concretos sobre la gestión y poder atraer más clientes y engrosar la red de pick up points.
- Dependencia de una red de Garages inexperta: Es un servicio desconocido, en primer lugar, dependemos de la actitud emprendedora que puedan tener dueños de comercios que pasarán a formar parte de la red, de la disponibilidad de tiempo que tengan para negociar con nosotros, del nivel de servicio que ellos puedan prestar a los consumidores que retiran por sus negocios. Por otro lado, varios comercios, estratégicamente ubicados, ya están acostumbrados a prestar servicios anexos en sus locales a efectos de conseguir tráfico y comisiones por dichas gestiones (ejemplos: Rapipagos, en un pasado no muy lejano cabinas de teléfono, fotocopias, gestiones de Anses o Afip, entre otras)
- Dependencia de una red de empresas logística: El proyecto no puede funcionar sin socios estratégicos que realicen distribución de e-commerce en Capital Federal, va a ser necesario realizar acuerdos con algunas y tener contacto fluido con las mismas, otorgando la posibilidad a clientes chicos a tener una solución integral (realizan un acuerdo con Box Garage y además proponemos un operador logístico que ya trabaja bien con nosotros). También va a requerir flexibilidad de parte nuestra para acoplarnos (en cuestiones operativas y tecnológicas) con empresas de logística ya

consolidadas que trabajan con empresas grandes o afianzadas en el mercado.

- Mercado que depende de otra actividad, el e-commerce: es un servicio B2B: Nuestro cliente son empresas que venden online, el flujo de operaciones depende de cómo evoluciona el mercado online y de las varianzas que puede tener el mismo, la demanda es satisfecha por ellos y no por Box Garage en forma directa, somos un servicio accesorio dentro de una operación principal que es la compra y entrega de mercaderías y productos, de todas maneras somos parte de la experiencia de compra, inmersos en una de las etapas más conflictivas del proceso actual. En conclusión, somos un servicio accesorio, que actualmente vamos a cumplir un rol clave, que será nombrado y tenido en cuenta por las empresas y consumidores, pero en un futuro nuestra prestación se convertirá en algo natural en el proceso y que para bien o para mal, pasaremos a ser un “must” (una obligación de hacer algo), lo que pondrá en evidencia de sobre manera nuestros errores y pasaran desapercibidos nuestros aciertos.

### **Oportunidades**

- Necesidad de mejoras en la cadena logística actual: Existe la necesidad demostrada por todo lo expuesto en el desarrollo de la oportunidad de negocio. Esta necesidad se plantea de parte de todos los que interactúan con el proyecto: Empresas, Consumidores y Garages.
- Mercado creciente de manera exponencial: Así como, en las debilidades marcamos que somos un proyecto enfocado en ser un servicio accesorio a otra actividad, hay que resaltar que este mercado viene creciendo de manera exponencial en los últimos años en Argentina y en todo el mundo y que las proyecciones siguen siendo alentadoras.
- Poca competencia: Solo existe un competidor que ofrece el mismo servicio, PickIt.
- Tecnología disponible: A disposición y al alcance de los recursos disponibles, soluciones tecnológicas acordes y necesarias para la gestión de todas las operaciones que el proyecto va a contener (ver Plan Tecnológico)

- Disponibilidad de espacios y tiempo: A efectos de desarrollar la red de pick up points, necesitamos que los comercios que seleccionamos, tengan espacio para almacenar los paquetes y que pongan tiempo a disposición para la recepción y entrega de los mismos. Consideramos que existe capacidad ociosa en locales estratégicamente ubicados, que ello les puede generar un ingreso monetario adicional, proveniente de comisiones y de tráfico adicional generado por la entrega y retiro de paquetería.

### **Amenazas**

- Bajas barreras de entrada: El proyecto no tiene inversiones en bienes de capital, gran parte de la inversión es para generar soluciones tecnológicas, y para el desarrollo operativo del negocio (básicamente el desarrollo de la red de Garages), esto puede a posteriori ser utilizado por una empresa de logística establecida en el mercado o una empresa nueva.
- Posibles mejoras en los servicios logísticos de entrega (sistema Amazon): Hay muchas compañías dedicadas a la búsqueda de soluciones logísticas a la entrega de paquetería generada en el comercio electrónico, Amazon US es innovadora en estos aspectos, y nos demuestra que existen actualmente en otros mercados soluciones superadoras, como por ejemplo: Amazon Prime Air (entrega de paquetes con drones) o Amazon Key, un sistema de llave inteligente que permite la entrega del paquete dentro del domicilio, mediante una llave conectada a internet y una cámara para control del domicilio en cuestión.<sup>43</sup>
- Red de garages con poca o baja fidelidad: La red, para trabajar en exclusividad, requerirá de contratos ad hoc, los cuales no son fáciles de implementar, y en el caso de ser implementados, no aseguran que los puntos de entrega no trabajen con otros competidores.

---

<sup>43</sup> Amazon Prime Air: <https://www.youtube.com/watch?v=98Blu9dpwHU>  
Amazon Key: <https://www.youtube.com/watch?v=wn7DBdaUNLA>

## Matriz FODA

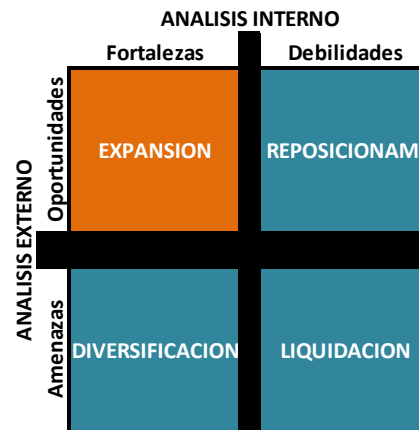
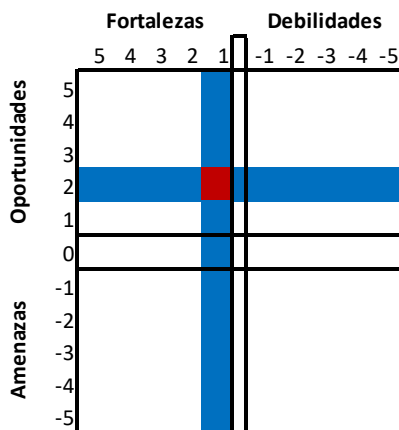
Ponderando todos los factores FODA explicados anteriormente se obtuvo un puntaje de (1; 2). Este, coloca al negocio en la etapa de "Expansión" **Error!** **Bookmark not defined.** de la matriz.

Fortalezas y Debilidades		1
F	Modelo de Negocios	4
F	First mover	3
F	Enfoque en la resolucion de problemas	5
F	Expertise del personal	3
F	Servicios específicos	5
D	Empresa desconocida al inicio de actividades	-4
D	Dependencia de una red inexperta (Garages)	-4
D	Dependencia de partners, empresas logisticas	-2
D	Actividad dependiente de otra (e-commerce)	-1

Oportunidades y Amenazas		2
O	Necesidad de mejoras en la cadena logistica	5
O	Mercado creciente en forma exponencial	5
O	Poca competencia	3
O	Tecnologia disponible	4
O	Disponibilidad de espacios y tiempo	4
A	Bajas barreras de entrada	-4
A	Mejora en los servicios logisticos de entrega (Amazon)	-2
A	Partners - Garages, baja fidelidad	-3

MATRIZ FODA

MATRIZ FODA



Fuente: elaboración propia

## **Estrategia de crecimiento**

### **Metodología Lean Startup**

Box Garage es un emprendimiento de alto riesgo, por lo innovador del servicio, por la estructura de costos del proyecto, por las posibilidades de crecimiento y también de fracaso del mismo. Por ello, decidimos encarar las primeras etapas del mismo (años 1 y 2), aplicando una metodología Lean Startup.

Nosotros vamos a aplicar esta metodología, poniendo en los primeros años, menor recursos destinados al proyecto, y con el correr de los meses se irán incorporando a medida que validemos el producto y los procesos.

Para ello será clave que todo lo que vayamos experimentando se mida, y creemos que la mejor forma, es a través de una serie de puntos, que serán los lineamientos generales, con mayor o menor nivel de detalle, para la medición, revisión y concreción de metas propuestas. Aquí surge lo que llamamos el TACO (Tablero de control) de Box Garage, y **consideramos el seguimiento (y constante revisión) del mismo como un factor clave de éxito del proyecto**

### **Tablero de control del negocio**

Todos los ítems aquí detallados, deben ser parte de los seguimientos periódicos de la empresa, a su vez de los mismos pueden surgir otros tableros con Kpis o métricas más específicas y los targets anuales de las personas.

## Tablero de control

Area	Kpi	Indicador	Unidad de medida	Detalle	Objetivos	Frecuencia de Seguimiento	Responsable	Impacto en objetivos globales	Objetivos Año 2018
Comercial	Contactos	Cantidad de reuniones concretadas	# + datos cualitativos	Reuniones con potenciales clientes, importancia del resultado de las reuniones.	Abierto en empresas pequeñas, medianas y grandes.	Semanal	CEO / Ejecutivo de cuentas	Alto	125 (77 pequeñas + 25 medianas + 23 grandes)
Comercial	Cierre de cuentas	Cantidad de Contratos Cerrados	#	Acuerdos cerrados, activacion como proveedores de la empresa.	Abierto en empresas pequeñas, medianas y grandes. # Según plan de marketing	Mensual	CEO / Ejecutivo de cuentas	Alto	49 (30 pequeñas + 10 medianas + 9 grandes)
Comercial	% eleccion de Box Garage	% eleccion como opcion de entrega	%	De las cuentas activadas, se establece como objetivo el % de OC que van a traves de Box Garage	Abierto en empresas pequeñas, medianas y grandes. # Según plan de marketing	Semanal	CEO / Ejecutivo de cuentas / Soporte IT	Alto	13,7% (8% pequeñas + 12% medianas + 15% grandes)
Comercial	# OC Procesadas	Cantidad de OC	#	Seguimiento de las OC procesadas. Sirve para entender, el real volumen de las cuentas cerradas.	Seguimiento del volumen que facturan nuestros clientes.	Avance diario de vol	CEO / Ejecutivo de cuentas	Alto	10.974
Comercial	# OC Log Inversa	Cantidad de OC de Log Inversa	#	Seguimiento de las OC procesadas de log inversa.	Poner en foco, una operación de baja rentabilidad en el corto plazo, pero de gran atractivo para clientes.	Avance diario de vol	CEO / Ejecutivo de cuentas	Medio	1.097
Comercial	Price Index	Precio / OC	\$ / OC	Fact Neta / OC procesadas	Prestar atencion a los descuentos otorgados en los contratos.	Avance diario de fact	CEO	Alto	\$ 45,0 x OC
BU	Facturacion Neta	Facturacion Neta	\$	Facturacion Neta anual. Basicamente es un indicador de performance	Según financieros	Mensual	CEO	Bajo (indicador)	\$ 493.844,0
BU	Net Revenue	Net Revenue	\$	Net Revenue anual. Indicador de performance, idem Fact Net	Según financieros	Mensual	CEO	Bajo (indicador)	-\$ 1.313.739,9
Marketing	Plan de comunicación	Inversion en publicidad	\$	\$\$ Invertido en pauta publicitaria	No superar el monto presupuestado	Bimestral	CEO / Agencia	Medio	\$ 120.000,0
Marketing	Plan de comunicación	Impacto publicitario	%	Encuestas, a consumidores, de como llegaron a Box Garage	Entender el canal mas efectivo y la mejor inversion	Mensual	CEO / Agencia	Medio	% impacto en consumidores - a definir
Operaciones	Armado de red Box Garage	Cantidad de puntos de entrega.	#	Activacion de puntos de entrega.	Abiertos por zona, barrio, localidad.	Semanal	Coordinador Operativo	Medio	45
Operaciones	# Paquetes Procesados	Cantidad de entregas	#	Cantidad total de entregas de la red.	Seguimiento del volumen que procesa la red	Avance diario de vol	Coordinador Operativo	Alto	10.974
Operaciones	Acuerdos con partners logísticos	Cantidad de Contratos Cerrados	#	Acuerdos de colaboración cerrados con socios logísticos	En pos de otorgar un servicio integral, integracion operativa y tecnologica.	Mensual	Coordinador Operativo	Alto	15
Operaciones	Dias de demora logistica	Dias que tarda la orden en llegar al cliente.	# días promedio	Medicion de los dias de demora entre el pedido y la entrega del paquete	Estar por debajo del target establecido.	Mensual	Coordinador Operativo	Medio	3,5 días.
Operaciones	Nivel de satisfacion	Niveles de satisfacion de usuarios de la red	★	Medicion de rating de la atencion en puntos de entrega. A traves de encuesta de satisfacion.	Mejorar y trabajar sobre el nivel de atencion de la red.	Mensual	Coordinador Operativo	Alto	4/5 ★★★★☆
Operaciones	Plan de excelencia	Implementacion del plan de excelencia en el servicio	Cualitativos	SI / NO , implementacion del plan de excelencia en la atencion de consumidores.	Implementar manual.	Cuatrimestral	Coordinador Operativo	Bajo	Elaboracion del manual de servicio.
Operaciones	Reclamos compradores	% de reclamos	%	Reclamos recibidos / Pedidos procesados	Estar por debajo del target establecido.	Mensual	Coordinador Operativo	Medio	menor a 2%

Fuente: elaboración propia

## **La Empresa**

### **Visión**

Ser la red de pick up points más importante del país.

### **Misión**

Convertirnos en un eslabón clave en la cadena de valor logística del comercio electrónico en Argentina.



Universidad de  
**SanAndrés**

# Requerimientos para la Ejecución del Plan de Negocios

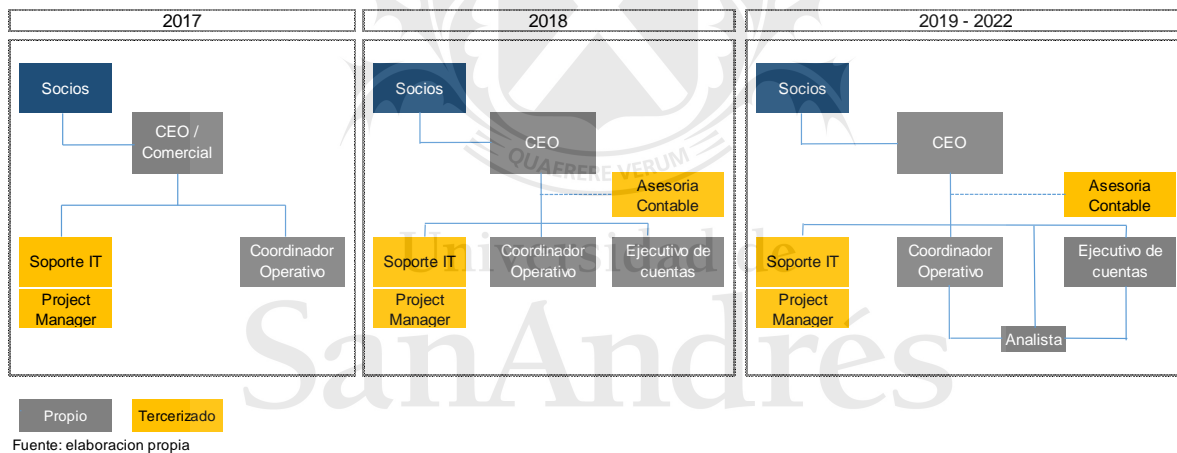
## Plan de Recursos Humanos

### Estructura

Box Garage contará con una estructura organizacional acotada para los primeros dos años del proyecto y luego desde el año 3 en adelante, se completará la estructura.

Por otro lado, los socios, en el giro del negocio tendrán funciones estratégicas y comerciales. Y uno de ellos formará parte activa de la estructura operativa de la empresa.

La forma de estructurar la empresa tendrá 3 etapas, según el estadio en el que se encuentre la compañía, lo planificado es lo siguiente:



### Perfiles y roles

**CEO:**

**Perfil:**

Visión estratégica y de negocios; y un gran formador de equipos

**Roles y funciones:**

Definición y liderazgo estratégico. Definición de targets anuales del equipo. Bajada de cultura organizacional. Constante revisión de planes de acción. Es el



representante institucional de la empresa. Debe definir los perfiles de los mandos medios. Gestión de pricing y de costos internos y externos.

#### *Ejecutivo de cuentas*

##### Perfil:

Orientación netamente comercial. Pro activo y dinámico. Conciliador y sociable

Es una persona a la que le comprarías un auto

##### Roles y funciones:

Ejecución del plan comercial. Apertura de nuevas cuentas. En permanente contacto con las empresas. Realizar reuniones periódicas con equipo IT. Estar en la constante búsqueda de oportunidades comerciales

#### *Coordinador Operativo*

##### Perfil:

Un solucionador de problemas nato. Con vocación de servicio. Orientación a negocios y a generar lazos a largo plazo. Confiable y siempre disponible (24/7)

##### Roles y funciones:

Conformación de la red de Garages. Contacto con partners logísticos. Relación con asociaciones empresarias y agrupaciones comerciales. Gestión de reclamos operativos. Reuniones periódicas con equipo IT.

#### *Soporte IT*

##### Perfil:

Con un conocimiento específico elevado, pero con entendimiento de las necesidades y funcionalidades del proyecto. Con vocación de servicio y disponibilidad 24/7.

## Roles y funciones:

Gestión de las herramientas tecnológicas: Soft, Apps, etc. Capacitación y actualización constante al equipo de Box Garage. Activos frente a imponderables y emergencias. Desarrollo constante de mejoras y valor agregado al proyecto.

## **Compensaciones**

Por un lado, la política de remuneraciones será acorde con puestos de mandos medios del mercado (comparativo con puestos de: Ejecutivos de ventas y Jefaturas de compañías multinacionales).

	base 2017
<b>Sueldos</b>	Neto bolsillo
CEO-Comercial	\$ 38.000,0
Coord Operativo	\$ 35.000,0
Administrativo	\$ 16.000,0
Ejecutivo de ctas	\$ 32.000,0

Además, consideramos que la conformación y el constante desarrollo del equipo requiere ser acompañado con un sistema de compensaciones adecuado, que premie buenas performances, que incentive a la búsqueda de oportunidades, a la concreción de negocios a mediano y largo plazo, y a hacer sentir parte del resultado global de la empresa a todos los colaboradores de la misma.

Entendemos al sistema de compensaciones de una compañía como algo dinámico, que todos los años se debe revisar, y debe ser adaptado a los nuevos desafíos y realidades que se presentan para un periodo. Pero, al momento de definir los objetivos y efectuar el “cascading” debe ser 100% claros, entendibles y con un nivel de exactitud muy elevado, para que tengan el mejor impacto en el equipo que va a ir tras esas metas.

El objetivo de este sistema es compartir ganancias de la compañía, según los resultados globales de la misma y según el cumplimiento individual de targets, los cuales están 100% alineados con la estrategia comercial y operativa de Box Garage,

el set de targets se corresponde con la tarea diaria y los Kpis críticos del negocio (que se encuentran incluidos en el TACO de Box Garage)

Sistema Propuesto: Proponemos un esquema con bono anual para mandos medios, con el propósito de compartir ganancias. Esto aplica en el proyecto desde los años en el que el proyecto logra superar en forma holgada su punto de equilibrio (3er y 4to año). Set de targets y metodología de cálculo:

Target Area Comercial		
Concepto	Cumplimiento	Multiplicador
EBITDA Target Empresa	0-80%	0,0
	80-95%	0,5
	95-99%	0,8
	100-110%	1,0
	110-120%	1,3
	mas 120%	1,5

Target	Peso	Detalle
\$ Fact Total	55%	Cumplimiento budget \$
Activacion Cuentas	15%	Cumplimiento budget #
% eleccion plataforma	15%	Cumplimiento budget %
Encuesta servicio clientes	15%	Satisfaccion index

Target Operaciones		
Concepto	Cumplimiento	Multiplicador
EBITDA Target Empresa	0-80%	0,0
	80-95%	0,5
	95-99%	0,8
	100-110%	1,0
	110-120%	1,3
	mas 120%	1,5

Target	Peso	Target
\$ Fact Total	25%	Cumplimiento budget \$
Activacion Garages	30%	Cumplimiento budget #
Encuesta servicio Garages	25%	App Satisfaccion index
% reclamos compradores	20%	Cumplimiento budget %

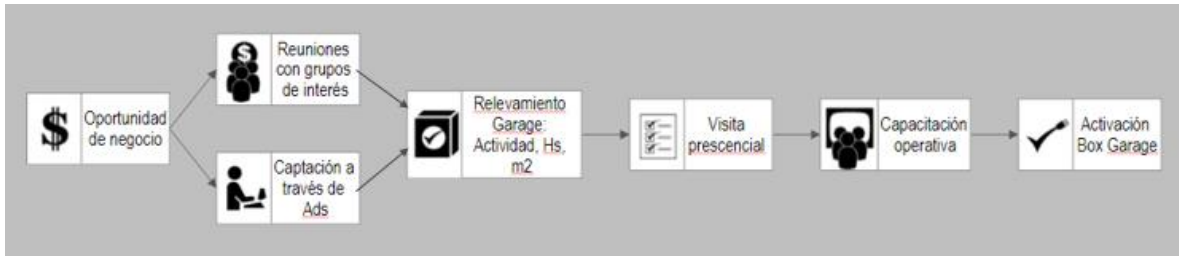
Fuente: elaboración propia

## Plan de Operaciones

La gestión de las operaciones en Box Garage está orientada a que la propuesta de valor agregado del proyecto, se concrete en la práctica a través de los procesos y utilizando la tecnología como elemento fortalecedor y diferenciador. Desde el día uno del proyecto habrá un responsable del área, para que, a través de los recursos dados, las operaciones de Box Garage se conviertan en un arma competitiva.

## Conformación de la red de pick up points de Box Garage

Diagrama de flujo para la conformación de la red de pick up points.



Fuente: elaboración propia

De esta manera conformamos la red de pick up points: nuestros proveedores de espacio, locación y ejecutores finales de la entrega y recepción de paquetes.

### Capacidades de gestión y almacenamiento

Es importante destacar, que el sistema Box Garage solo puede procesar paquetes que cumplan con determinadas medidas y características, surge el concepto de CanHandle

#### *Can Handle*

Introducimos el concepto de Can Handle, que determina un % de paquetes que se pueden procesar en la red Box Garage, por medidas y rubros de los mismos. El mismo se obtiene en base a estadísticas sobre muestras de empresas de venta minorista, que venden online, considerando los m3 que tienen dichos paquetes.

La medida máxima definida es de 50 cm x 50 cm x 50 cm = 0,125 m3.

Llegando a un % actual de 43,7 sobre el total de las categorías y rubros del eCommerce en Argentina. **Ver Anexo 7**

#### *Almacenamiento*

Luego de la etapa de relevamiento del Box Garage a agregar a la red, se dispondrá de una cantidad de metros cúbicos de almacenamiento disponibles, a efectos de ser cargados en nuestro sistema, esto nos permitirá trabajar con la capacidad de almacenamiento real de cada proveedor.

### *Identificación de los cuellos de botella*

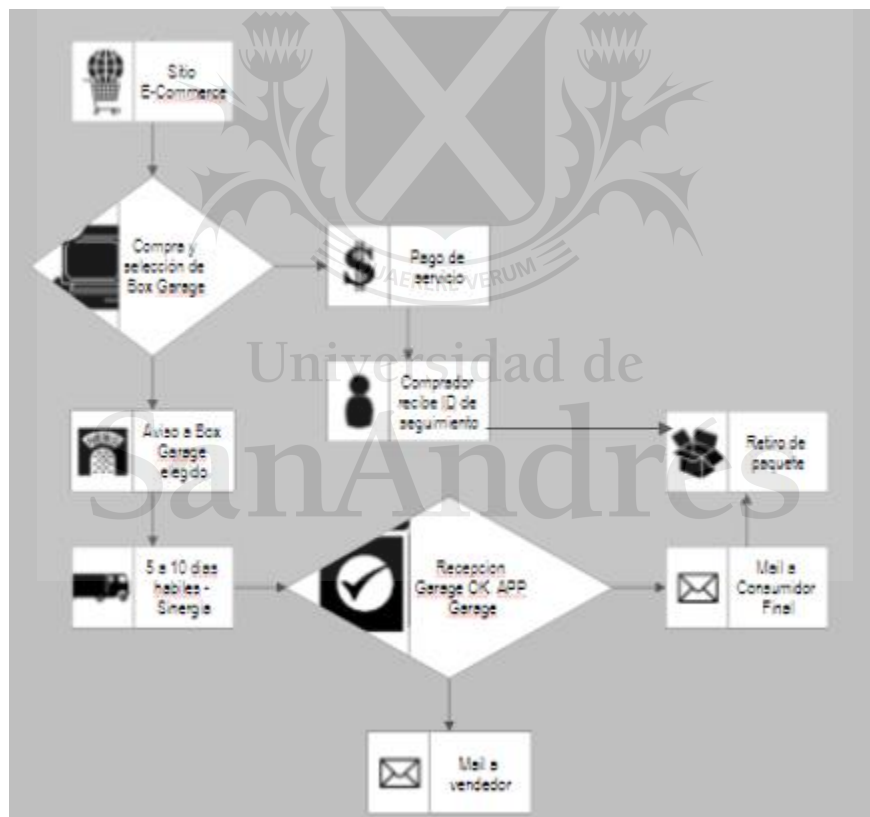
Es clave en la gestión de operaciones de nuestro proyecto, tener identificados los cuellos de botella del sistema, para gestionar constantemente la capacidad de procesamiento y almacenamiento.

Los **picos de demanda** que forman parte del entorno de oportunidad representan una complicación para el área y una cuestión a considerar.

### **Proceso de gestión de órdenes de compra**

#### *Órdenes de compra habituales*

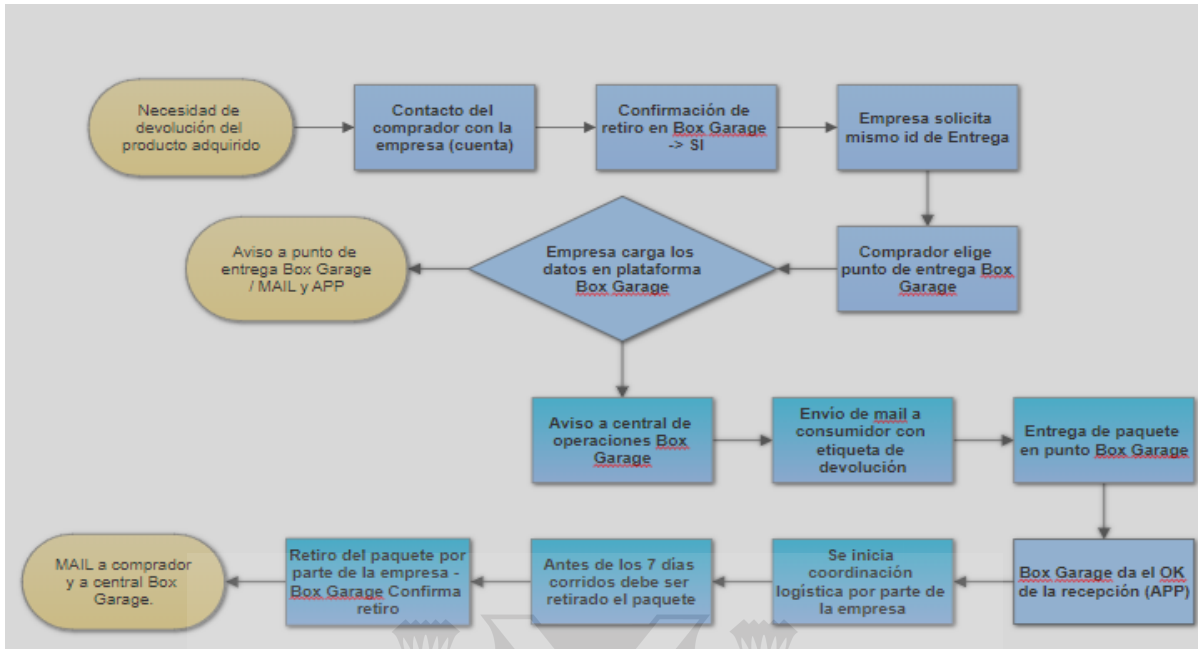
Diagrama de flujo aplicable a los procesos de órdenes de compra a entregar a través de BoxGarage



Fuente: elaboración propia

### *Logística inversa*

Diagrama de flujo aplicable al servicio de logística inversa:



Fuente: elaboración propia

### Métricas del área de operaciones

Es importante entender el nivel de procesamiento de paquetes que estimamos tendrá la red:

Concepto	Unidad de medida	Periodos proyectados Negocio en marcha				
		2018	2019	2020	2021	2022
<b>Datos Operativos</b>						
Dias Laborales	dias	246	246	246	246	246
Paquetes promedio diarios	OC - Paquetes	49	484	1121	1594	3697
Miembros comunidad Box Garage	# garages	45	90	135	180	245
Paquetes promedio diarios x Garage	OC - Paquetes	1,1	5,4	8,3	8,9	15,1
Revenue promedio mensual x Garage	\$ARG	\$ 335,33	\$ 1.825,91	\$ 3.095,24	\$ 3.562,63	\$ 6.451,87
Revenue promedio mensual x Garage	\$USD	\$ 16,12	\$ 79,54	\$ 122,76	\$ 130,95	\$ 187,27

Con ello, podemos entender la gestión operativa de cada punto de entrega, posibles cuellos de botella (cantidad de paquetes diarios a procesar, m2 disponibles, etc.).

### Tablero de control

Bajo los lineamientos de los puntos contenidos en el tablero de control, se va a registrar el área de operaciones, en el están detallados los ítems de gestión más importantes. Todas las acciones a realizar, tienen que ser tendientes a la concreción de estos objetivos.

## **Plan de tecnología**

### *Solución tecnológica*

Tal como lo destacamos en la oportunidad (detalle del Producto) y en el análisis PEST (Factor Tecnológico), la tecnología representa un punto neurálgico para el proyecto. En todos los procesos detallados en los diagramas de flujos detallados, está involucrada como factor principal la solución tecnológica para Box Garage. Para ello se hará una inversión inicial presupuestada de \$1.100.000 para desarrollo de software, tanto front, como back. Además de una aplicación móvil para los garages y una para los clientes.

Un equipo de soporte IT tercerizado prestará servicios 24/7 al proyecto, el mismo forma parte del organigrama de Box Garage, con el cual estaremos en continuo contacto a través de la figura de un Project Manager.

Significará una inversión mensual de \$50.000, mensuales (pesos \$ARG base 2017).

### *Administrador web*

Software para gestión de Garages: Nombre, contacto, ubicación, horarios, metros disponibles, toda la información en detalle de nuestra red de garages.

Permite la gestión online de todos los puntos de retiro y despacho de paquetes, disponibilidad, asignación de paquetes, trackeo, días, etc.

Soft también nos permite “enchufarnos” a cualquier sitio de e-commerce y que las cuentas (clientes) puedan gestionar los pedidos que se canalizan a través de Box Garage, de forma online.

### *Aplicación móvil*

Aplicación móvil para Garages, que permite la gestión integral del punto de pick up. Actualización de todos los movimientos de paquetería, actualización de espacio disponible (en el caso de ampliación o reducción de boxes disponibles), permite comunicarse con la central de Box Garage, permite completar encuestas de todo tipo, para mejorar y medir la gestión de la red.

Aplicación móvil para consumidores finales, a efectos, principalmente de mejorar el contacto con el consumidor (notificaciones y alertas) y de trackear el nivel de servicio de los Box Garages.

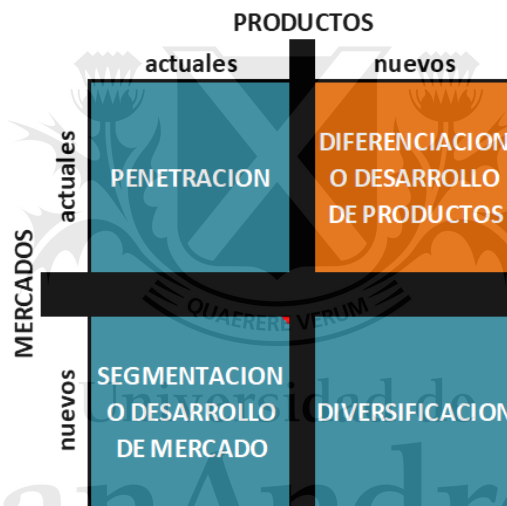
## Plan de Marketing

### Matriz de ANSOFF (de desarrollo)

El producto de Box Garage, se ubica en el cuadrante de desarrollo de productos.

Persigue la venta de nuevos productos en los mercados actuales. Las estrategias principales son: Desarrollo de nuevos valores del producto, desarrollo de diferencias de calidad (nuevas gamas), desarrollo de nuevos modelos o tamaños y desarrollo de la calidad de producto.

#### MATRIZ DE ANSOFF (DE DESARROLLO)



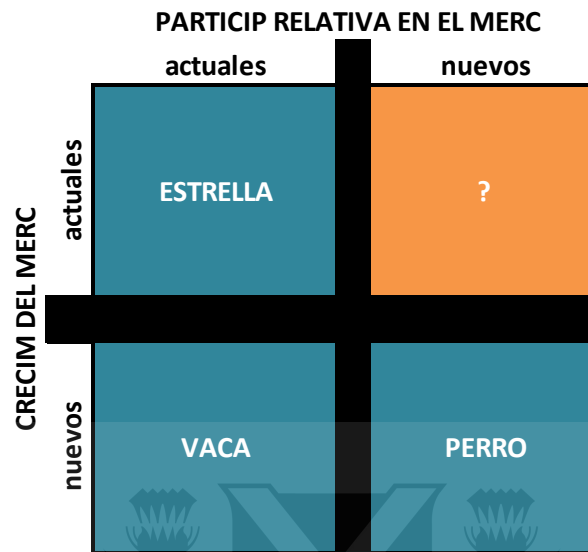
Fuente: elaboración propia

### Matriz BCG

Nuestro producto encuadra en todas las características del cuadrante de interrogante. Tiene reducida (nula) cuota de mercado y está en un mercado de rápido crecimiento (logística de e-commerce en Argentina) va a insumir gran cantidad de dinero en efectivo en sus primeras etapas. Se puede llegar a incurrir en pérdidas, se corresponde con una inversión de alto riesgo. Tiene potencial para ganar cuota de mercado y convertirse en una estrella, que luego se convertiría en fuente de ingresos.



## MATRIZ BCG



Fuente: elaboración propia

### Cinco Fuerzas de Porter

*Poder de los proveedores*

Poder de los proveedores: Bajo

El proyecto tiene 3 grandes proveedores:

Garages >

(-) No es su actividad principal, por lo que es probable que no nos presten el foco que necesitamos

(+) En su mayoría, el target del armado de nuestra red apunta a negocios chicos, micro empresas con un poder de negociación bajo

Agencia de Publicidad >

(-) Básicamente nos ajustamos a contratos de adhesión, pero hay que comprender que hay muchas agencias, por lo que la competencia entre ellas, representa un beneficio para el proyecto.

Desarrolladores de tecnología >

(-) También, similar a las agencias de publicidad, pero estos revisten una mayor importancia para el proyecto, ya que debemos trabajar en conjunto con el equipo técnico, deben comprender nuestras necesidades a la perfección, tenemos contacto diario y son incluidos dentro del plan de recursos humanos, con la diferencia que no los contratamos en forma directa.

Es un poco más complejo que el proveedor de publicidad, ya que es un segmento que se encuentra en pleno empleo y con un mercado inmenso y que cotiza en moneda fuerte, ya que, por las características de su actividad prestan servicios a todo el mundo.<sup>44</sup>

#### *Poder de los clientes*

Poder de los clientes: Medio / Alto

Es un proyecto B2B, ya que tenemos como cliente a las empresas que venden online, pero a través de nuestra red de pick up points interactuamos en forma directa con el comprador / consumidor final (cliente de las empresas que venden online)

#### Empresas / Cuentas >

(+) Necesitan mejorar el servicio a sus consumidores, esto los vuelve permeables a nuevas propuestas innovadoras.

(+) Necesitan tener espacios alternativos de almacenaje.

(+) Están en la constante búsqueda de menores costos fijos.

(-) Empresas grandes, menor flexibilidad, mayor cantidad de operaciones, se convierte en un mayor poder de negociación frente a nuestra propuesta.

#### Consumidores>

(+) Quieren resolver el problema de la entrega y están ávidos de probar nuevas alternativas que simplifiquen su proceso de compra.

---

<sup>44</sup> <https://www.semanarioargentino.miami/2017/04/12/mercado-talentos-quienes-los-profesionales-mas-buscados/>

(-) Sensibilidad alta al precio, constantemente comparando con distintas modalidades de entrega, su costo y su demora aproximada

(-) Los consumidores son fieles a una marca, no a un servicio de entrega, por ende para llegar a ellos, dependemos de que las empresas nos elijan como medio de entrega.

(-) Alto impacto de sus opiniones y referencias sobre una experiencia en su totalidad (como puede ser la compra de un producto y su posterior entrega), constantemente están detallando en distintos espacios de opinión como les fue, que salió bien, que salió mal en dicho proceso. Sus opiniones son tomadas como ciertas y de alta relevancia por potenciales nuevos consumidores.

#### *Rivalidad de la industria*

Nivel de rivalidad: Medio

(+) Las empresas actuales de logística aún no encuentran una solución al problema de la entrega de los paquetes.

(+) Oferta pobre (poca y cara) de espacios de almacenamiento en urbes, principalmente en puntos estratégicos de alto tránsito.

(+) Solo 1 competidor directo (PICK IT) aun sin gran peso en el mercado

#### *Amenaza de sustitutos*

Poder de los productos sustitutos: Alto

(-) La innovación tecnológica aplicada a la mejora en el esquema logístico actual (ejemplos, soluciones de entrega por Amazon aplicadas en otros países)

#### *Ingreso de nuevos competidores*

Barreras de entrada a nuevos competidores: Bajas / Medias

(+) Representa un desafío crear una red de este tipo que funcione en forma robusta y ágil.

(+) Efecto Uber, ser uno de los primeros en el mercado impone determinadas barreras.

(-) No hay forma de que los pick up points sean exclusivos de nuestra red, no se les puede obligar a largo plazo a quedarse con nosotros, pueden trabajar con proyectos similares. La creación y consolidación de esta red puede ser capitalizada por similares proyectos de negocio. Las empresas de distribución actuales podrían ocuparlos luego de que nosotros los capacitemos.

(-) Hay mucho interés en el mercado logístico e-commerce, Gran cantidad de proyectos enfocados en el área, debido al exponencial crecimiento del volumen del mercado.

### **Cliente target**

Box Garage tiene como cliente target a las **empresas que venden online en Capital Federal y Gran Buenos Aires**, es un negocio B2B (bussines to bussines), nuestro servicio no es contratado en forma directa por el consumidor final, si no que a través de la empresa que tiene contacto con dicho actor.

A pesar de que no se venda directamente a ese consumidor final, el marketing B2B depende en gran parte de él. ¿Qué quiero decir con esto? Que la demanda en el marketing B2B depende directamente de la que existe en el B2C.

Destacamos, que nuestro modelo de pricing y contratos con clientes (ver más adelante en Marketing Mix: Precio), no requiere que ningún pago fijo por nuestro servicio, el objetivo al capturar el cliente es que nos “enchufe” a su modelo y nos incorpore como servicio de entrega, siendo un contrato 100% variable.

### *Conociendo los potenciales clientes*

En la venta de productos online co-existen dos tipos de modelos de llegada al consumidor final, por un lado, están las **tiendas online**, que representan un canal de venta propio de las empresas, para lo cual tienen que tener su plataforma, stock y generalmente una amplia gama de productos, por tomar un ejemplo es el caso de las tiendas de retail (Musimundo, Fravega, Garbarino, entre otras). Y por otro lado,

tenemos los **Marketplace**, que son un espacio destinado a fomentar el encuentro entre los distintos oferentes y la demanda, el ejemplo más conocido es Mercadolibre.

Existen 38.000 comercios que venden online (en tiendas online y a través de market places) en Argentina y la cantidad de comercios aumentó en un más de un 16% en el 2016<sup>45</sup>, siguiendo un poco el ritmo de crecimiento a doble dígito de todos los números de la industria; otro dato es que del total de tiendas virtuales, nueve de cada diez (91,95%) son pymes que llevan hasta 10.000 visitantes mensuales. Asimismo, hay un aumento sensible en la cantidad de sitios con más de 500.000 visitas por mes: en el 2016 eran sólo el 0,40% y ahora totalizan el 3,29%.<sup>46</sup>

### **Estimación de Market share & Proyección de Demanda**

Primero repasemos como determinamos un tamaño de mercado: partimos del volumen informado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), y tomamos como unidad de medida: OC (órdenes de compra). Sabemos el peso que tiene el comercio electrónico dentro del comercio total Argentina, por lo que también podemos inferir de manera aproximada, los volúmenes totales transaccionados en el mercado argentino. También por datos de CACE, tenemos el peso de los distintos rubros, entonces excluimos las órdenes de compra que corresponden al rubro Turismo y también tomamos solo el porcentaje actual de operaciones de e-commerce por medios electrónicos (débito - crédito), aplicamos el peso de la plaza en la que desembarca el proyecto y por último aplicamos el % de órdenes que ingresan dentro de las medidas máximas.

---

<sup>45</sup> <http://www.lanacion.com.ar/2055499-boom-del-e-commerce-ya-existen-unas-38000-tiendas-virtuales-en-el-pais>

<sup>46</sup> Relevamiento BigData Corp

Concepto	Unidad de medida	Periodo de referencia 2016
<b>Datos Mercado</b>		
Vol total comercio Arg	OC	2.043.478.261
*1 Peso e-commerce Arg	%	2,3%
*2 Vol e-commerce Arg	OC	47.000.000
*2 Peso Turismo en e-commerce Arg	%	7,4%
*2 Vol e-commerce Arg (s/ turismo)	OC = Paquetes	43.508.788
*2 Compras x medios electronicos	%	91,0%
*2 Peso CABA y GBA	%	68,0%
*3 % menor a 0,125 m3 - Can Handle >>	%	43,7%
<b>Vol Mercado Box Garage</b>	<b>OC = Paquetes</b>	<b>11.754.424</b>

\*1 eMarketer Statista

\*2 Informe anual CACE

\*3 compilacion datos eCom Musimundo.com

En base a este tamaño de mercado, entendiendo los objetivos que nos planteamos para los primeros 5 años del proyecto, se asume un escenario muy conservador para los primeros dos años y un repunte en la participación de mercado para los 3 años subsiguientes.

Concepto	Unidad de medida	2018	Var 19	2019	Var 20	2020	Var 21	2021	Var 22	2022
Vol Mercado Box Garage	OC = Paquetes	15.677.586		18.049.173		20.891.257		23.771.002		26.671.794
Share Box Garage	%	0,07%	0,5%	0,60%	0,6%	1,2%	0,3%	1,5%	1,6%	3,1%
Vol Box Garage	OC - Paquetes	10.974		108.295		250.695		356.565		826.826
Logística Inversa	10% s/ Vol	1.097		10.830		25.070		35.657		82.683
Total Vol Box Garage		12.072		119.125		275.765		392.222		909.508

Arribamos a un volumen de 10.974 paquetes en el primer año (0,07% SOM), que se corresponde con algunos contratos que podemos cerrar con clientes puntuales (ejemplo: Musimundo.com que tiene un volumen anual estimado de poco más de 50.000 órdenes de compra), para el segundo año, multiplicamos x10 el volumen, llegando a una cuota de mercado de 0,6%. En los 3 años siguientes, el proyecto escala hasta llegar en 2022 a una cuota de mercado de 3,1%.

Entonces nos vemos en la necesidad de plantear un escenario de penetración de mercado, con objetivos claros de captación de clientes (dependiendo del tipo de cliente, que lo clasificamos según la cantidad de visitas del sitio online) y también una variable de elección por parte de los consumidores de nuestra plataforma, este es el escenario de targets planteados para el primer año:

Clientes Target				2018			
Empresas	Visitas por mes e commerce	Cantidad de empresas	% Mercado	Vol Año (en ordenes de compra)	# contratos (captación clientes)	% eleccion como opcion de entrega	Vol Target
Pequeñas	hasta 10.000	34.941	24%	3.839.671	30	8%	261
Medianas	entre 10.000 y 500.000	1.809	32%	4.969.781	10	12%	3.296
Grandes	mas de 500.000	1.250	44%	6.868.133	9	15%	7.417
				15.677.586	49	13,7%	10.974

Fuente: elaboracion propia

## Años subsiguientes en Anexo 8

La segunda fuente de volumen es los paquetes devueltos por los clientes (logística inversa), que asumimos que va a estar en el orden del 10%, por un lado por los valores que maneja la industria (entre un 10 y un 17,3%)<sup>47</sup> y también debido a que se va a utilizar dicho producto como gancho para la captación de clientes (ver Promoción)

Cabe destacar, que como se detalló en el capítulo anterior, el proyecto se lanza con una primera etapa (primeros dos años) aplicando la metodología Lean Startup en el desarrollo del negocio, y una segunda etapa con el modelo validado (con un significativo incremento de los recursos asignados al crecimiento del negocio), y que además se consideraron las variables macroeconómicas, que en todas las proyecciones, engrosan los valores de mercado. Por lo que el crecimiento del volumen proviene tanto de mayor captación de cuota de mercado, pero cada vez de un mercado más grande, tal como lo muestra el cuadro a continuación:

<sup>47</sup> [http://revistaalumni.iae.edu.ar/una-experiencia-de-e-commerce-debe-ser-integral-y-de-excelencia/informe Ecommerce Benchmark Fashion 2015 de Ecommerce Foundation](http://revistaalumni.iae.edu.ar/una-experiencia-de-e-commerce-debe-ser-integral-y-de-excelencia/informe-Ecommerce-Benchmark-Fashion-2015-de-Ecommerce-Foundation)

Concepto	Unidad de medida	Periodo de referencia		Periodos proyectados Negocio en marcha						Modelo validado >>>				
		2016	Var 17	2017	Var 18	2018	Var 19	2019	Var 20	2020	Var 21	2021	Var 22	2022
<b>Datos Macro</b>														
Crecimiento PBI	Tasa Crec %		2,7%		3,0%		3,2%		3,8%		3,0%		2,4%	
Crecimiento comercio Arg	Tasa Crec %		2,7%		3,0%		3,2%		3,8%		3,0%		2,4%	
<b>Datos Mercado</b>														
Vol total comercio Arg	OC	2.043.478.261		2.098.652.174		2.161.611.739		2.230.783.315		2.315.553.081		2.385.945.894		2.443.972.099
Peso e-commerce Arg	%	2,3%	0,4%	2,7%	0,2%	2,9%	0,3%	3,2%	0,3%	3,5%	0,3%	3,9%	0,3%	4,2%
Vol e-commerce Arg	OC	47.000.000	21%	56.663.609	11%	62.686.740	14%	71.385.066	15%	82.178.979	13%	93.004.171	12%	103.795.495
Peso Turismo en e-commerce	%	7,4%		7,4%		7,4%		7,4%		7,4%		7,4%		7,4%
Vol e-commerce Arg (s/ turis	OC = Paquetes	43.508.788	21%	52.454.573	11%	58.030.300	14%	66.082.504	15%	76.074.633	13%	86.095.718	12%	96.085.451
Compras x medios electroni	%	91,0%	0,0%	91,0%	0,0%	91,0%	1,0%	92,0%	0,5%	92,5%	0,5%	93,0%	0,5%	93,5%
Peso CABA y GBA	%	68,0%	0,0%	68,0%	0,0%	68,0%	0,0%	68,0%	0,0%	68,0%	0,0%	68,0%	0,0%	68,0%
% menor a 0,125 m3 - Can	%	43,7%	0,0%	43,7%	0,0%	43,7%	0,0%	43,7%	0,0%	43,7%	0,0%	43,7%	0,0%	43,7%
Vol Mercado Box Garage	OC = Paquetes	11.754.424		14.171.236		15.677.586		18.049.173		20.891.257		23.771.002		26.671.794

## Estrategia Comercial

Para potenciar nuestras ventas, tenemos dos variables sobre las que tenemos margen de acción: 1. Captación de nuevas cuentas y 2. El % de elección por parte del consumidor sobre el medio de entrega de su compra.

Definimos la estrategia comercial, en función del tamaño de los clientes a capturar, con el objetivo de cerrar contratos de adhesión a nuestra plataforma de entrega. Y una vez cerrado el acuerdo, nos enfocamos en que el cliente fomente nuestro medio de entrega.

### *Clientes pequeños y medianos*

Son clientes con relativamente pocas operaciones, pero también con pocos recursos para destinar al canal, por lo que buscan soluciones de terceros en todos los aspectos, ya que lo que buscan principalmente es: dedicarse plenamente al producto y al marketing del mismo, y contratan servicios de todo tipo para que se les haga más fácil y barato (y sin costos fijos) transitar el camino en el desarrollo de sus e-commerce. Buscan soluciones en lo tecnológico: utilizando plataformas como Tienda Nube para el desarrollo de sus tiendas online, o Mercado Libre si buscan un Marketplace. Mercadopagos para solucionar pagos. Y en lo logístico utilizan servicios como EnvioPack o Shipnow que les permiten solucionar en forma integral la cuestión logística.

Para abordar estos clientes son claves los acuerdos con estos actores, debido a que es imposible e ineficiente tener reuniones con cada uno y entendiendo que buscan soluciones integrales, la mejor forma de captarlos es alineándonos a este



tipo de socios estratégicos. Los mismos se complementan a nuestro servicio, incrementando su oferta en cantidad y calidad, por lo que es una propuesta win-win.

### *Clientes grandes*

Clientes con más operaciones, y más recursos propios destinados al canal. Estos clientes suelen tener locales físicos, depósitos y hasta logística propia o contrataciones exclusivas a tal efecto. También suelen tener plataformas tecnológicas propias de venta online, que se acoplan a sus sistemas contables y de facturación.

Con este grupo es necesario tener reuniones en forma directa, para plantear nuestra propuesta, buscando que nos incorporen a su esquema como un socio logístico más. El desafío va a estar en la flexibilidad que puedan llegar a tener para incorporarnos a su esquema comercial y logístico. La ventaja, es que nosotros vamos a hacer propuestas personalizadas para estos clientes, tratando, luego de capturarlo, de trabajar en conjunto para potenciar nuestro medio de entrega dentro de su esquema y mostrando constantemente niveles altos de satisfacción de consumidores y baja en los costos fijos de dichos clientes.

### *Estrategia de crecimiento del % penetración en las entregas de los clientes*

Luego de la captación, el foco lo ponemos en potenciar la elección de nuestra opción de entrega por sobre las demás, a través de:

- Plan de comunicación dirigido al comprador online.
- Flow de check out y elección del medio de entrega.
- Esquema de pricing acorde, a través del plan operativo y acuerdos con empresas de distribución y clientes.
- Experiencia de retiro óptima. Cercano y simple para el comprador.
- Constante comunicación a nuestros clientes de métricas de distintos tipos: orientadas a la satisfacción del cliente y orientadas a la eficiencia de costos internos.

## Marketing Mix

### *Plaza*

Se eligió como plaza la ciudad de Buenos Aires y la región metropolitana GBA, debido a que se encuentra la mayor concentración poblacional del país (15 806 866) en menor cantidad de kilómetros cuadrados (3.833 km<sup>2</sup>).

Constituye una megalópolis, es la segunda aglomeración más poblada de Sudamérica y del hemisferio sur, la tercera de América Latina, y la quinta de América, convirtiéndose así en una de las 20 mayores de todo el mundo.

Por otro lado, el Gran Buenos Aires, se convirtió en uno de los polos industriales y económicos más dinámicos y competitivos que tiene Argentina y Sudamérica. El PIB PPA de la urbe es de 362.000 millones de dólares (2008), equiparándose a las economías nacionales de Venezuela o Suecia.<sup>48</sup>

### *Producto*

Box Garage ofrece dos tipos de servicios:

1. Entrega y almacenamiento (por tiempo limitado – 10 días corridos) de paquetes que se venden online.
2. Logística inversa (devolución por parte del comprador) para paquetes entregados a través de la red Box Garage. Se ofrece el punto de pick up, como punto de entrega para el paquete y se almacena por un máximo de 5 días corridos.

### *Precio*

Cuando hablamos de precio en el proyecto, nos referimos al valor fijado a pagar por nuestro cliente, por cada paquete vendido por ellos, que es entregado a través de nuestra red de pick up points, el precio fijado en el momento inicial de la empresa es de \$45,00 por cada compra, valor fijo por paquete entregado.

---

<sup>48</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Gran\\_Buenos\\_Aires](https://es.wikipedia.org/wiki/Gran_Buenos_Aires)

A este precio fijado, el cliente a la hora de otorgar la opción de retiro en Box Garage, debe adicionar el costo de distribución al pick up point elegido por el cliente y restar la compensación que quiera otorgar dicha empresa por la elección de este medio de entrega. De parte de Box Garage, se presentan propuestas y recomendaciones de empresas de distribución que tienen tarifas fijas y convenientes a nuestros puntos pick it, entendiendo que para nuestros socios logísticos (empresas a recomendar), entregar en una red ya establecida, con horarios amplios de recepción y conocimiento del proceso, va a generarles ahorros en tiempo y una posible sinergia en entregas:

Esquema sin sinergia de pedidos 3 pedidos que se entregan en 3 puntos distintos		
Pedidos	Costo Envío \$	Pago Comprador \$
# 1	\$ 135	\$ 135
# 2	\$ 135	\$ 135
# 3	\$ 135	\$ 135
Total	\$ 405	\$ 405

Fuente: elaboración propia

Esquema con sinergia de pedidos 3 pedidos a un Box Garage - Diferentes compradores			
Pedidos	Costo de envío	Fee Box Garage	Pago Comprador \$
# 1	\$ 45	\$ 45	\$ 90
# 2	\$ 45	\$ 45	\$ 90
# 3	\$ 45	\$ 45	\$ 90
Total	\$ 135	\$ 135	\$ 270

Esquema con sinergia de pedidos 2 pedidos a un Box Garage - Diferentes compradores			
Pedidos	Costo de envío	Fee Box Garage	Pago Comprador \$
# 1	\$ 68	\$ 45	\$ 113
# 2	\$ 68	\$ 45	\$ 113
Total	\$ 135	\$ 0	\$ 225

Fuente: elaboración propia

Nuestro cliente se ve beneficiado por la “derivación” de entregas a nuestra red, generando simplicidad en sus operaciones, otra opción de entrega y a un menor costo que las ofertas actuales.

La segunda fuente de ingresos del proyecto, son los paquetes devueltos por el cliente a la empresa (logística inversa), servicio que se presta únicamente para los paquetes que fueron entregados a través de nuestra red. Por ende, nuestros clientes solo pueden ofrecer la devolución a través de nuestros pick up points, a los

compradores que retiraron dicho producto por el mismo medio. El precio de este servicio es de \$30,00 por cada compra.

Cuestiones evaluadas para la fijación del precio, principalmente para la determinación del precio de las entregas realizadas:

- Competencia:

Se relevaron los distintos precios ofrecidos por las empresas e-commerce para hacer entrega efectiva de sus paquetes, en las distintas modalidades

**Ver Anexo 9 i**

Modalidad	Precio \$\$	Observaciones
Retiro por sucursal	\$ -	Gratis
Ocasa*	\$ 135,0	demora 5 dias en CABA y GBA
e Logistica*	\$ 135,0	demora 48 hs habiles
Pickit*	\$ 111,0	demora 5 a 10 dias en CABA y GBA

\* precio minimo, aumenta según la localidad y punto pickit elegido

- Costos:

El costo variable más importante en la prestación de este servicio es el fee a los garajes que forman parte de la comunidad (Proveedores - contablemente sería nuestro costo de venta, y para la determinación de este fee, se toma de referencia el monto abonado actualmente por el principal competidor del proyecto (PickIt), el cual se encuentra en \$10,00 por paquete entregado (fecha de relevamiento: octubre 2017), en Box Garage este fee se incrementa en un 50%, para lograr una mayor captación de puntos de entrega y ampliar la red (una de las variables de crecimiento del proyecto). **Ver Anexo 10**

Esta variable (costo de ventas) si se tuvo en cuenta a efectos de la determinación del precio del servicio de logística inversa (segunda fuente de ingresos).

- Relevamiento con clientes:

Se evaluó con potenciales clientes la posibilidad de que abonen dicho fee por el servicio, tanto de entrega de paquetería como de logística inversa de los mismos. La intención de compra es buena / interesante. **Ver Anexo 2.**

- Encuestas a consumidores finales:

Se efectuó una encuesta a consumidores finales, buscando entender la predisposición de los mismos a pagar un monto similar al de una entrega a domicilio, los resultados fueron mejor de lo esperado, tanto en consumidores que actualmente reciben en su domicilio (con costo), como en los que retiran por un punto de entrega (con o sin costo), más del 65% está dispuesto a pagar por retirarlo de un punto conveniente en cuanto a franja horaria y locación. <sup>49</sup> **Ver Anexo 9 ii**

Considerando que el ticket promedio de compra se encuentra en \$1.755, las personas están acostumbradas a pagar por la operación de entrega, un monto que esté por debajo del 10% de dicho ticket, entendiendo que, en montos menores, la entrega va a superar, pero no debe estar por encima de los \$200 en compras online ordinarias.

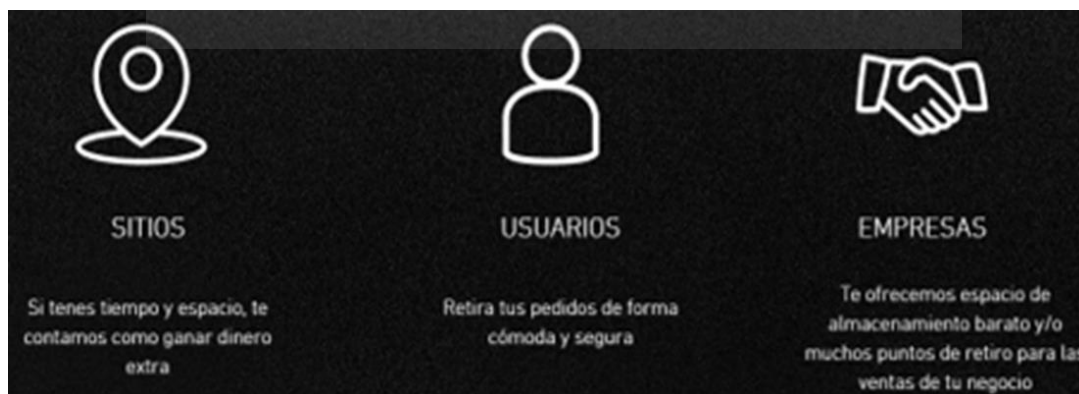
### *Promoción*

Actividades a realizar que comunican las ventajas del producto y que persuaden a la adquisición de nuestro servicio

### Plan de Comunicación

En primera medida, las comunicaciones serán orientadas para los 3 actores principales que intervienen en nuestro esquema de trabajo:

Esquema de comunicación, orientado a las tres partes:



Fuente: elaboración propia

<sup>49</sup> Encuesta propia, ver anexos.

Hablándoles de manera directa y diferenciada a cada uno, pero entendiendo que es importante que todas las partes entiendan el esquema completo, nos beneficia hablarles a todos, buscando que se entienda el concepto integral del negocio. **Ver**

## **Anexo 11**

Cuestiones que son importantes destacar:

Sitios / Garages:

- La posibilidad de ganar dinero extra, en forma directa (transaccional) e indirecta (aumento del tráfico)
- La exclusividad en determinada área geográfica.
- Simple de utilizar, con pocas herramientas (un teléfono con datos móviles)
- Acceden a un programa de premios y determinados beneficios por un alto nivel de servicio.

Consumidores:

- Cercanía, horario amplio, flexibilidad, precio.
- Seguridad y fácil de utilizar.
- Posibilidad de realizar devoluciones a través de nuestra red.
- Posibilidad de opinar y puntuar nuestro servicio, en busca de mejoras.

Clientes / Empresas:

- Red con un buen nivel de servicio, trazabilidad y seguridad.
- Posibilidad de estar cerca del consumidor, sin costos fijos.
- Posibilidad de tener stock por tiempo limitado sin costos fijos.
- Todos los beneficios para los consumidores, son tales para las empresas.
- Solución adicional para la gestión de logística inversa.

Todas estas cuestiones tenemos que comunicarlas constantemente a través de: Redes sociales, Adwords y folletería para entregar en puntos Box Garage, con videos e infografías explicativas del sistema, buscando eliminar todo tipo de inseguridades. Se debe hacer hincapié en la comunicación de los casos de éxito, y de las buenas opiniones de los usuarios sobre los puntos de retiro.

Es importante, cuando les hablamos a las empresas (clientes actuales o potenciales), tener números duros, métricas como ser: encuestas de satisfacción,

cálculos de ahorros en almacenamiento y stock, volumen incremental de operaciones y ratios de días de demora en entregas y devoluciones. Esta forma de comunicar también es efectiva para la generación de la red de garages, ya que estamos hablando con comerciantes, y el lenguaje que debe primar son los números de ventas (o que se pueden traducir en – ejemplo: tráfico de clientes-) y utilidades. Por otro lado, para los primeros dos años, prevemos una acción agresiva de bonificar por completo a las empresas las ordenes que son devueltas por los clientes (logística inversa), bonificando \$30 (costo de dicho servicio por orden) si el comprador que retiró su compra a través de Box Garage, desea devolver por algún motivo avalado por la empresa. Esta acción tiene como objetivo la captura de clientes en los primeros 2 años del proyecto. Desde el 3er año en adelante, se comenzará a cobrar dicho servicio, pero con un precio bonificado en un 33% de descuento vs. el costo de servicio por el envío del paquete (\$30 vs \$45 – año de referencia: 2018).

## Plan Financiero

### Inversiones

#### *Inversión Inicial*

Para la iniciación del proyecto, es necesaria una inversión en el momento 0 de \$2.895.000, que se abre de la siguiente manera:

#### Inversion Inicial

Concepto	Monto
Desarrollo Software - Front y Back	\$ 1.100.000,00
Gastos varios iniciales	\$ 25.000,00
Branding - Ads - Presentacion de marca	\$ 150.000,00
Capital de trabajo año 1	\$ 1.620.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 2.895.000,00</b>

Fuente: elaboración propia.

Los aportes son en un 100% financiados con fondos propios.

#### *Aportes posteriores*

A principios del año 2, se requiere un nuevo aporte, para la financiación de capital de trabajo, por un total de \$397.000, los cuales también serán financiados con fondos propios.

## **Estado de Resultados – ver Anexo 12**

### *Proyección línea de facturación*

Según lo detallado en el Plan de Marketing, Box Garage tiene dos fuentes de ingresos: El volumen de entregas / paquetes y la logística inversa. Los volúmenes estimados x los precios establecidos, nos otorgan la línea de base de facturación para todos los años del proyecto.

### *Costo de ventas*

El costo de ventas del servicio prestado está dado por el fee a los puntos de pick up (miembros de la red Box Garage), a los cuales les abonamos un fee por cada paquete procesado.

### *Gastos fijos*

Compuesto principalmente por sueldos directos (más del 60% de los costos), indirectos IT (18%), varios (17%) y publicidad (5%)

### *Gastos variables*

Ingresos brutos e impuesto a los débitos y créditos.

### *Depreciaciones*

Depreciaciones de los gastos iniciales, principalmente del software.

### *Impuesto a las ganancias*

Aplica alícuota general del 35%.

## **Balance general y variación de capital de trabajo (en \$ARG y \$USD)**

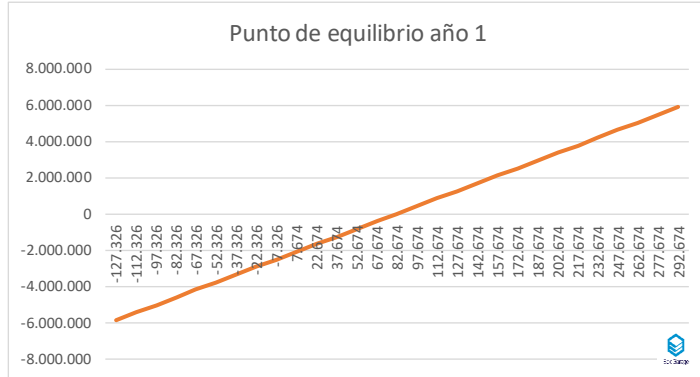
### **ver Anexo 13**

### **Punto de equilibrio económico del proyecto**

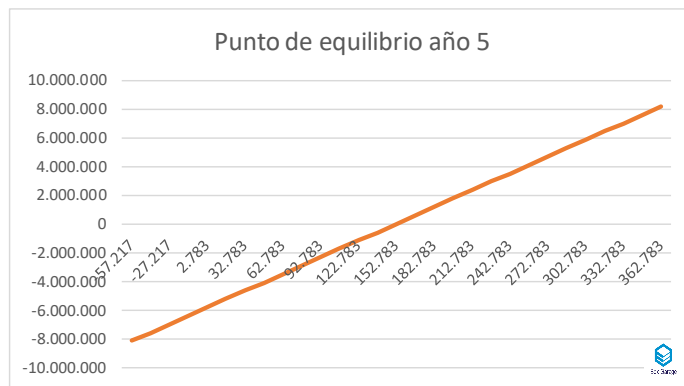
Como el proyecto va engrosando su estructura de costos a medida que pasan los años, presentamos un punto de equilibrio para el año 1 y para el año 5 de Box Garage,



Vol en cajas anual		82.674,49
Precio		45,00
Fact Bruta		3.720.351,97
Costo de ventas		1.240.117,32
Ut Bruta		2.480.234,65
Ingresos Brutos	3,50%	130.212,32
Impuesto al cheque s/ creditos	0,60%	27.009,76
Impuesto al cheque s/ debitos	0,60%	22.012,57
Costos Fijos		2.046.000,00
Depreciaciones		255.000,00
UTILIDAD FINAL		0,00



Vol en cajas anual		152.783,40
Precio		62,57
Fact Bruta		9.559.243,20
Costo de ventas		3.186.414,40
Ut Bruta		6.372.828,80
Ingresos Brutos	3,50%	334.573,51
Impuesto al cheque s/ creditos	0,60%	69.400,11
Impuesto al cheque s/ debitos	0,60%	58.473,24
Costos Fijos		5.655.381,94
Depreciaciones		255.000,00
UTILIDAD FINAL		0,00



Fuente: elaboración propia.

### Flujo de fondos proyectados

En base a todo lo expuesto, y asumiendo los siguientes plazos de pago:

Cobranzas a clientes: 30 días; Pagos a proveedores: 60 días.

Costos fijos: todos a 30 días.

Flujo de Fondos USD\$\$							
	0	1	2	3	4	5	VT
Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
EBITDA		-84.910	-4.572	184.047	306.701	809.530	
Variaciones de KT		7.147	-1.753	26.612	74.277	161.215	
Menos Impuestos				-27.825	-104.065	-280.745	
<b>Operating Cash Flow</b>		<b>-77.764</b>	<b>-6.325</b>	<b>182.835</b>	<b>276.913</b>	<b>690.000</b>	
Menos Inversiones		0	0	0	0	0	
<b>Free Cash Flow</b>		<b>-77.764</b>	<b>-6.325</b>	<b>182.835</b>	<b>276.913</b>	<b>690.000</b>	
<b>Ahorro Fiscal</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Pago de Intereses							
Amortización del Principal							
<b>Debt Cash Flow</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Equity Cash Flow</b>		<b>-77.764</b>	<b>-6.325</b>	<b>182.835</b>	<b>276.913</b>	<b>690.000</b>	
<b>Inversion Inicial</b>		<b>-158.110</b>	<b>-17.295</b>				
<b>Flujo de fondos libres</b>		<b>-158.110</b>	<b>-77.764</b>	<b>-23.620</b>	<b>182.835</b>	<b>276.913</b>	<b>690.000</b>
							VT
<b>Flujo de fondos libres + VT</b>		<b>-158.110</b>	<b>-77.764</b>	<b>-23.620</b>	<b>182.835</b>	<b>276.913</b>	<b>1.230.000</b>
<b>Flujo de fondos libres + VT</b>		<b>-158.110</b>	<b>-77.764</b>	<b>-23.620</b>	<b>182.835</b>	<b>276.913</b>	<b>1.920.000</b>

Tasa de crecimiento: 2,5%

**Tir 68,8%**

Fuente: elaboración propia.

### Tasa de descuento

Evaluamos el proyecto con dos tasas de descuento, muy diferentes una de la otra, la primera tasa, del 21,36% en USD, según detalle adjunto:

Tasa de Descuento (%)		
APV		Fuente
Risk-free Rate (%)	2,84%	T-Bond 10 - Fuente: Yahoo Finance (04/02/2018)
Premium Equity (%)	6,24%	1928-2016 - Fuente Damodaran
Ajuste Iliquidez y Tamaño (%)	4,00%	Luis E Pereiro, Valuation in Emerging Markets
Unlevered Beta	0,80	Industria transporte - Damodaran
Riesgo País (%)	3,92%	EMBI + Argentina - Fuente: Ambito Financiero
<b>Unlevered Cost of Equity (%)</b>	<b>14,95%</b>	
Premio por iliquidez	30,0%	Inversion ilíquida - Luis E Pereiro, Valuation in Emerging Markets
<b>KU U\$\$</b>	<b>21,36%</b>	

Fuente: elaboración propia.

Pero, teniendo en cuenta las particularidades del proyecto, en el cual, las inversiones son principalmente para financiar necesidad de capital de trabajo y desarrollo de software específico, esta tasa queda en desuso, ya que es muy difícil que alguien invierta en el proyecto considerando la misma. Si puede aplicar cuando el negocio este en marcha, pero no en un momento 0.

Por consecuencia, también trabajamos la valuación del mismo con una tasa de venture capital o capital de alto riesgo. Estas tasas rondan entre 30% y 60% en

dólares, que es lo que realmente exigen los inversores (en Endeavor es usual el uso de estas tasas). En Box Garage la inversión es para financiar pérdidas, y no son menores. La lógica es que cuanto mayor sea la preponderancia de activos físicos realizables en tu inversión inicial, las consecuencias de fracaso bajan porque si sale mal tiene un valor de liquidación y algo se recupera. Pero en este caso, las pérdidas son para pagar sueldos y servicios. Conclusión, aplicamos una **tasa de Venture capital del 60%**.<sup>50</sup>

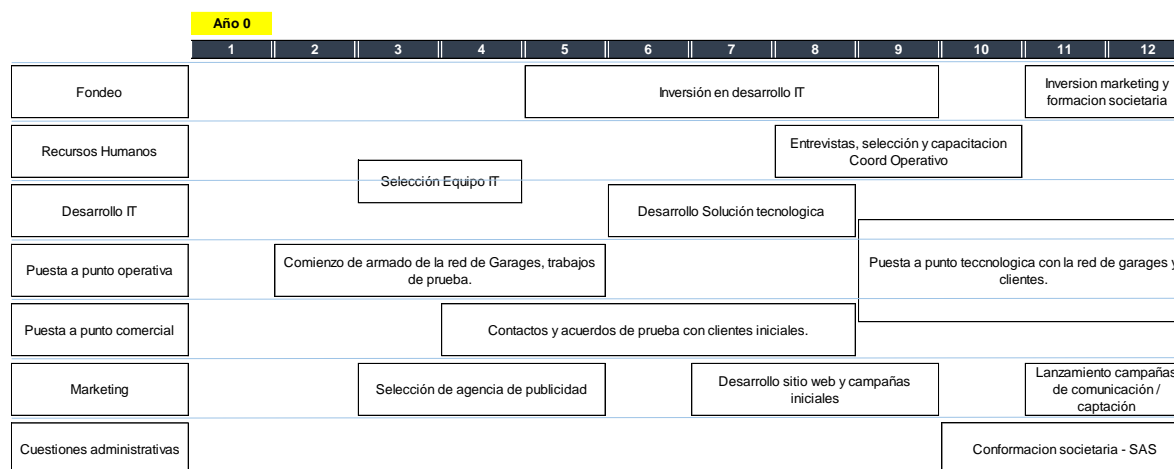
## VNA

Tasa de crecimiento	2,5%	Tasa de crecimiento	2,5%
Tasa de descuento	21,36%	Tasa de descuento	60%
Valor actual	<b>1.836.404</b>	Valor actual	<b>212.168</b>
Inversion Inicial	<b>-158.110</b>	Inversion Inicial	<b>-158.110</b>
<b>VNA</b>	<b>1.678.294</b>	<b>VNA</b>	<b>54.057</b>

Fuente: elaboración propia.

## Plan de Implementación

Grafico del plan de implementación del proyecto para el año 0. En el cual, conforme a la metodología de trabajo adoptada, se harán diversas pruebas de producto / servicio, con proveedores y clientes. El mismo está organizado por áreas funcionales.



<sup>50</sup> <http://vicentesteve.com/valoracion-startups-metodo-vc/>

# Condiciones para la Viabilidad del Plan

## Análisis PESTEL

El análisis PESTEL identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas.

### Factores Políticos

Argentina y la provincia de Buenos Aires a fines de 2015 tuvieron un cambio de gobierno muy importante, una fuerza política relativamente nueva (Cambiamos), se impuso en las elecciones presidenciales y provinciales. Y por último CABA, distrito donde dicho partido ya gobierna desde el 2007. Nos encontramos entonces frente a un escenario, más articulado en cuanto a políticas de gobierno de todo tipo.<sup>51</sup>

Dicho gobierno busca introducir cambios en la política a largo plazo, de manera gradual, conocido popularmente como “gradualismo”, algo nuevo para muchos políticos y economistas, utilizado a efectos de lograr producir cambios, pero sin realizar un shock político-económico, que pueda afectar a la sociedad, principalmente a los sectores más bajos de la pirámide; se podría afirmar, que esto ayudo a que Cambiamos logre una victoria y un apoyo popular muy importante en las elecciones de medio término<sup>52</sup>.

En términos generales, las medidas más importantes están enfocadas en la baja de la inflación y en bajar los índices de pobreza, todo el conjunto de medidas, de cierta manera están orientadas para que, en forma directa e indirecta, logren estos cometidos.

Están buscando fomentar la actividad privada, de las pymes (principal fuente de empleo del país), mediante la sanción de la nueva Ley Pyme 27.264, con diversos beneficios para dicho grupo de empresas.<sup>53</sup> Buscando también fomentar el empleo

---

<sup>51</sup> <https://www.infobae.com/politica/2018/01/09/mauricio-macri-recibe-a-horacio-rodriguez-larreta-y-a-maria-eugenia-vidal-en-la-angostura-en-sus-ultimos-dias-de-vacaciones/>

<http://www.perfil.com/politica/vidal-y-yo-somos-lo-mismo-que-macri.phtml>

<sup>52</sup> [https://www.clarin.com/politica/goleada-mejor-explica-triunfo-cambiamos-17-capitales\\_0\\_ByoZi9N0W.html](https://www.clarin.com/politica/goleada-mejor-explica-triunfo-cambiamos-17-capitales_0_ByoZi9N0W.html)

<http://www.lanacion.com.ar/2085111-hacia-un-nuevo-centro-politico>

<sup>53</sup> <https://www.infobae.com/economia/2016/10/18/cuales-son-los-10-beneficios-de-la-nueva-ley-pyme/>

registrado con el nuevo proyecto de reforma laboral, mediante el cual, con diversas medidas, se busca reducir los conflictos potenciales a la hora de contratar trabajadores en relación de dependencia.<sup>54</sup> Acoplado el país a una realidad de la región (actualidad chilena, proyecto aprobado de reforma laboral de Brasil<sup>55</sup>), buscando ganar competitividad interna (permitiendo en parte las importaciones de algunos productos) y externa (para mejorar la balanza comercial).

### **Factores Económicos**

Tal como se detalló gráficamente en la sección de proyecciones macro-económicas, se prevé una baja en las tasas inflacionarias, un crecimiento sostenido del PBI para los próximos años, un tipo de cambio real en dólares (USD) que irá en aumento sostenido por los próximos años, y se situará alrededor de los \$20,80 en el 2018, \$22,95 en el 2019, \$25,21 en el 2020, \$27,21 en el 2021 y \$28,92 en el 2022.

En términos cualitativos, es importante destacar ciertas cuestiones relacionadas con la política económica del país, como ser:

- El foco del gobierno en fomentar el desarrollo de las pymes, principalmente de las que agregan valor a la economía y que no dependen de contratos con el gobierno. Buscando realzar como ejemplo, los llamados “unicornios” argentinos, que son empresas que con sus proyectos generaron valor y que venden a distintos países, sin depender de hacer negocios con el ningún gobierno (empresarios prebendarios).<sup>56</sup>
- CABA pionera en adherirse a la creación de sociedades anónimas simplificadas, que son parte de la ley Pyme, que permiten la creación rápida y ágil de sociedades (SAS es el modelo societario elegido por Box Garage)<sup>57</sup>

---

<sup>54</sup> <https://www.infobae.com/economia/2017/10/31/reforma-laboral-en-que-cambia-la-relacion-entre-empleador-y-trabajador/>

<sup>55</sup> <https://www.infobae.com/america/america-latina/2017/07/25/las-10-claves-de-la-reforma-laboral-aprobada-en-brasil/>

<sup>56</sup> <http://fortunaweb.com.ar/2016-10-16-182803-la-industria-tradicional-en-alerta-por-el-modelo-macri/>  
<https://www.infobae.com/economia/2017/10/13/la-reforma-laboral-que-paolo-rocca-y-marcos-galperin-le-piden-a-macri/>

<sup>57</sup> <http://www.telam.com.ar/notas/201709/208101-empresas-sociedades-acciones-simplificadas.html>

- Fomento del emprendedorismo, primeros pasos en el armado del ecosistema emprendedor, siguiendo el ejemplo de otros países (como Israel), se está buscando armar un círculo de distintos actores que van a interactuar con emprendedores y sus proyectos, prestando: asesoramiento, financiamiento, contactos, seguimiento, etc.<sup>58</sup>
- Proyecto de reforma laboral, buscando mejorar la competitividad de las empresas.
- Puntualmente, las proyecciones del mercado al cual está dirigido el proyecto (paquetería del comercio electrónico), son muy buenas, está creciendo a tasas superlativas, y tiene aún mucho espacio para crecer.

### **Factores Sociales**

Destacamos diversas tendencias socio-culturales de los consumidores actuales, y vamos a hablar de los consumidores que compran online, ya que entendemos que es quien importa a la hora de marcar los cambios (aunque nuestro proyecto sea B2B), destacando algunas características que consideramos importantes a efectos del proyecto:

Cuando hablamos del comprador online, conocer su comportamiento es vital para generar compra y posterior fidelidad o recomendación, es importante entender que no todos los compradores se comportan igual, lo movilizan las mismas variables y no quieren las mismas cosas, podemos categorizarlos en<sup>59</sup>:

- **ADICTOS A LAS COMPRAS**, ven la compra online conveniente y divertida, reciben mails de los retailers y manejan su lista de compras desde aplicaciones móviles. Estos compradores son muy activos en línea, el objetivo es mantenerlos “enganchados”, ofreciendo herramientas que recuerden compras pasadas, **y proporcionando políticas flexibles de devolución y opciones de pick up ayudará a mantener a estos compradores volviendo por más.**

---

<sup>58</sup> <http://www.lanacion.com.ar/2083658-la-secretaria-de-emprendedores-elige-aceleradoras-para-invertir-780-millones>

<sup>59</sup> Nielsen E-COMMERCE: EVOLUTION OR REVOLUTION IN THE FAST-MOVING CONSUMER GOODS WORLD? AUGUST 2014

- INVESTIGADORES, el conocimiento es el rey de estos compradores en línea globales que les gusta leer revisiones en línea antes de comprar un producto. Gastan una considerable cantidad de tiempo investigando productos antes de comprar. Las redes sociales son una herramienta útil para llegar a estos consumidores que a menudo se conectan con amigos, familiares y extraños para ayudar a tomar decisiones de compra. **Publicación de comentarios los foros y las reseñas de productos ayudarán a generar confianza.**
- AHORRADORES, los ahorradores inteligentes siempre están a la caza para encontrar los precios más bajos. Se suscriben a correos electrónicos de productos y tiendas para mantenerse informados y para ahorrar dinero, y usan aplicaciones o sitios web que ahorran precios. Al llegar a estos consumidores, hay que considerar los precios y las promociones. Ofrecer cupones en línea **y opciones de envío gratis** para ayudar a mantener costos bajos para estos compradores.
- ESCEPTICOS, la privacidad y la seguridad son preocupaciones para estos, por ejemplo: desconfía de dar su información de tarjeta de crédito. Los costos de envío y sitios web confusos generan barreras para estos compradores escépticos. **El envío gratis es importante aquí también, y una clara política de devolución en el caso de que exista algún problema con su compra.**

Otro factor importante, es que hoy en día, y más aún en la compra online, las referencias de otros compradores representan “palabra santa”, son muy tenidas en cuenta por potenciales clientes del e-commerce y por consecuente de la solución de entrega; son relevantes las opiniones positivas, como también, de haber habido algo que salió mal en la compra / proceso de entrega, si fue resuelto satisfactoriamente, y el comprador describe lo que pasó y como fue solucionado, también va a tener un alto impacto. De más está decir que las opiniones negativas pueden llegar a ser lapidarias, ya que cuesta mucho revertirlas.

### **Factores Tecnológicos**

Las nuevas tecnologías han cambiado la vida de las empresas y su relación con los clientes. El universo digital ha facilitado el trabajo en la mayoría de los sectores, convirtiéndose éste en una potente herramienta de competitividad para las mismas. En el sector logístico, puntualmente de la gestión de paquetes, las nuevas tecnologías han permitido una mayor celeridad en el envío de paquetes, un mayor control de los envíos y una mejora en la comunicación con el cliente.

Para el proyecto Box Garage, la tecnología es un aspecto neurálgico, ya que en parte es un proyecto de software aplicado a la gestión de pedidos, paquetes, espacios, puntos de entrega, además la solución tecnológica integral va a permitir el continuo contacto con el cliente empresa y con el consumidor. Gestión que va a ser clave para la correcta administración del caudal de operaciones planificadas para el proyecto, tanto en su etapa primaria, como en la etapa posterior a escalar en volúmenes y facturación.

### **Factores Ecológicos**

No se advierte ningún impacto para el proyecto en cuestión.

### **Factores Legales**

Entendemos que, al tomar posesión temporaria de mercaderías que son propiedad de terceros, tenemos que tener en cuenta cuestiones relativas al cuidado de la mercadería, tanto de roturas, como de faltantes o robos.

Para ello creemos necesaria la contratación, por parte de nuestros clientes, de seguros que cubran contingencias para con la mercadería.

El costo de dicho seguro ronda el 0,13% sobre el valor final del paquete.<sup>60</sup>

### **Análisis de riesgos**

#### **Análisis de riesgos PESTEL**

Tal como se detalló anteriormente en el análisis PESTEL, se consideraron distintos riesgos y ahora nos enfocamos en acciones puntuales para mitigar los mismos:

---

<sup>60</sup> Cotización Allianz seguro mercadería, deposito terrestre.



## Cuadro de análisis de riesgos PESTEL

	Políticos	Económicos	Sociales	Tecnológicos	Ecológicos	Legales
Riesgo	Gobierno enfocado en favorecer a empresarios innovadores (ej Posco, Mercado Libre, Bluesmart, etc.)	Tasas inflacionarias elevadas, dólar alto y restricción al crédito.	Comentarios negativos por experiencias no satisfactorias con el servicio.	Avances tecnológicos como los aplicados por el modelo Amazon, que se abaraten y se masifiquen.	N/A	Posibles contingencias, siniestros con la mercadería
Panorama	Muy Bueno	Regular	Bueno	Regular	N/A	Muy Bueno
Impacto	Bajo	Alto	Alto	Medio	N/A	Medio
Acción	Posicionarse como empresa innovadora y de generación de alto valor agregado, buscar publicidad	Cerrar acuerdos a largo plazo con proveedores, revisión constante de precios y re inversión constante de utilidades.	Foco en el nivel de servicio, destacando la importancia de las recomendaciones y puntuaciones.	Foco en brindar un excelente servicio a nuestros clientes y consumidores finales. Ser una extensión del cliente al momento de la entrega	N/A	Trabajar conjuntamente con productores de seguros para brindar soluciones a nuestros clientes a efectos de cubrir el riesgo. Trabajar con % de siniestros bajísimos.

Fuente: elaboración propia

### Plan de salida

Box Garage, al ser un servicio, tiene sus principales activos en los recursos humanos destinados al efecto, es una estructura muy acotada en los primeros dos años, 2 a 3 personas solamente y luego pasa a 4 integrantes, trabajando en forma directa (incluyendo los socios activos), el resto del equipo es tercerizado (IT, publicidad y asesoría contable), por este lado implica un plan de salida con bajo impacto.

Luego, por la forma de trabajo planteada, el trabajo de liquidación se enfocaría principalmente al cierre de todos los acuerdos con clientes, proveedores y socios.

Y, tal lo planteado en el plan financiero, el proyecto en el caso de que se llegue a una etapa de liquidación no tiene activos valiosos tangibles para convertir en liquidez.

## Conclusiones del Estudio

El estudio permite concluir que el e-commerce en Argentina está en franco crecimiento y que dentro de dicha industria existe un problema a resolver, que es la logística de entrega de productos en centros urbanos.

En el primer mundo (Asia y Europa principalmente), la industria se encuentra mucho más madura, así como la oferta de servicios alrededor de la misma (caso de Collect+ en Reino Unido)

Lo expuesto permite concluir también, que el modelo de negocio de las empresas que venden artículos en forma minorista está buscando modelos más flexibles de entrega de productos al consumidor, sin perder nivel de servicio y cercanía con su cliente. Tanto las empresas chicas, como las empresas grandes, muestran la necesidad de tercerizar servicios de distribución, almacenamiento y entrega de productos, buscando enfrentar la menor cantidad de costos fijos posibles.

Creemos que Box Garage puede formar parte de la solución a los problemas planteados en el entorno de una industria creciente.

Por un lado, consideramos que el servicio encaja en las necesidades actuales, de las tres partes que hablamos en todo el estudio: nuestros clientes, consumidores finales y potenciales proveedores (red de garages)

En segundo término, el modelo es muy flexible para estar en constante modo de prueba, definición de metas, acción, evaluación y retroalimentación del proceso. La dirección tendrá la inteligencia y humildad necesaria para pivotar los planes del modelo, pero todo se hará con métricas y resultados sobre dichas métricas.

Y, por último, el equipo a cargo de Box Garage reúne las condiciones, aptitudes y actitud para llevar adelante el proyecto.

## Bibliografía

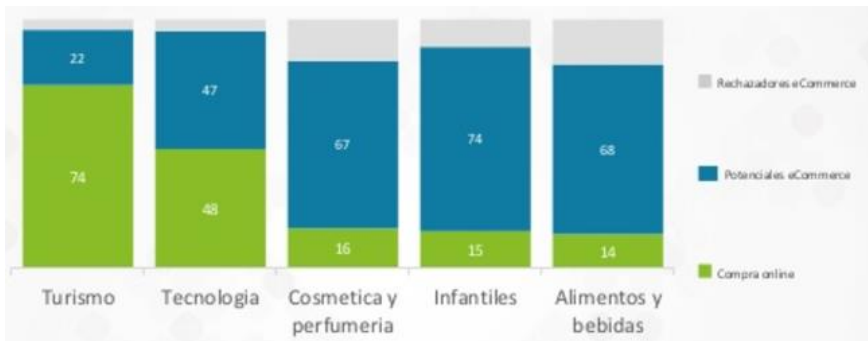
- Autor anónimo ¿Cómo integrar las nuevas tecnologías en el envío de paquetes?; Consultado 15 de Enero 2018; <http://www.tour-sa.com/como-integrar-las-nuevas-tecnologias-en-el-envio-de-paquetes/>.
- Benninga S.; “Principles of Finance with Excel”; Oxford Universtiy Press; 2da edicion, 2016.
- Calder Bobby; Entender a los consumidores; Marketing según Kellog.
- Damodaran A.; “Applied Corporate Finance”; Wiley, 4ta edición, 2014.
- Dan Senor y Saul Singer; Start-up nation: La historia del milagro económico de Israel.
- Dvoskin, R.; Precios Capitulo 8.
- Dvoskin, R.; Fundamentos de Marketing.
- Eric Ries; El método Lean Startup.
- Fanelli José; Conferencia UDESA; Semana Intensiva 2017.
- Fernández A.; El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. Revista de Antiguos Alumnos del IESE; marzo 2001.
- Hammond, J., Keeney, R., & Raiffa, H.; The hidden traps in decision making. Harvard Business Review; 2006
- José Luis Espert; La Argentina devorada.
- Kaplan Robert S. y Norton David; “Cuadro de Mando Integral”, Editorial Gestión 2000,2000.
- Kaplan Robert S. y Norton David; “Como utilizar el Cuadro de Mando Integral”; Editorial Gestión 2000.
- Kaplan Robert S. y Norton David; ¿Tiene problemas con su estrategia? Entonces trácela en un mapa; Harvard Business Review América Latina.
- Krajewski, Ritzman, Malhotra; Administración de operaciones, procesos y cadenas de valor; 8va edición. 2007; Pearson Prentice Hall.
- Michael E. Porter; Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

- Michael E. Porter; The Five Competitive Forces That Shape Strategy; Harvard Business Review.
- Nielsen; E-commerce: Evolution or revolution in the fast-moving consumer goods world?; Agosto 2014
- Nielsen; The future of grocery e-commerce, digital technology and changing shopping preferences around the world.
- Scordo Paula; El comercio electrónico en Argentina superó los \$100.000 millones en 2016; 14 de marzo de 2017; <http://www.ebizlatam.com/comercio-electronico-argentina-supero-los-100-000-millones-2016/>
- Snowden, D. & Boone, M.; A leader's framework for decision making. Harvard Business Review; 2007.

# Anexos

## Anexo 1

Encuesta KANTAR TNS, entendiendo si hay espacio para crecer en e-commerce en Argentina, detalle de compradores online, potenciales y rechazadores según categoría.



Fuente: CACE - Estudio Anual de Comercio Electrónico 2016

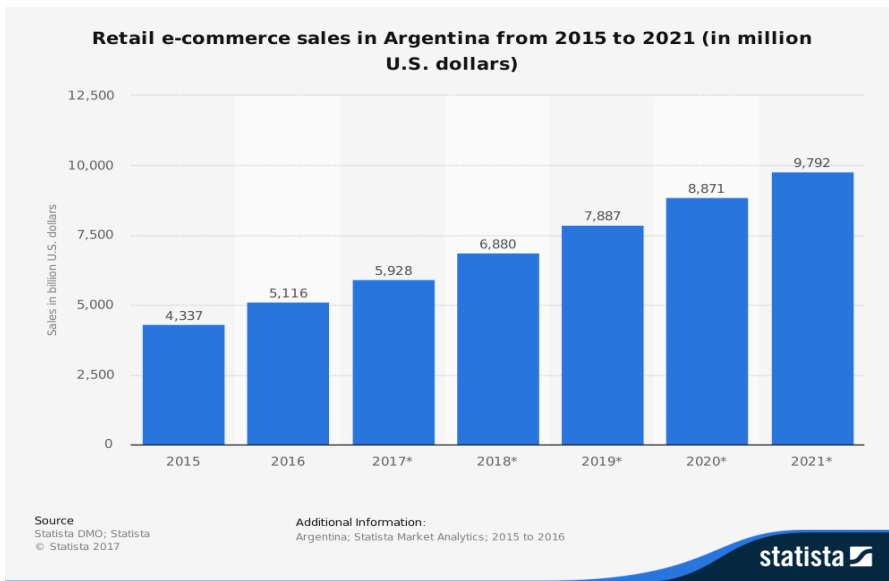
*Tendencias E-Commerce en Argentina*

- *Tendencia de compradores digitales Argentina.*

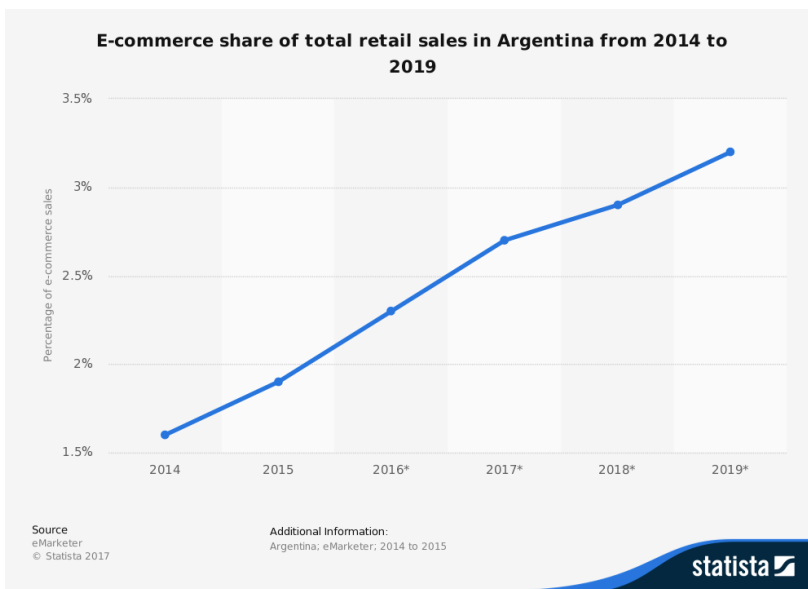


## Anexo 1 (continuación)

- *Proyección ventas e-commerce en Argentina, en millones de USD.*

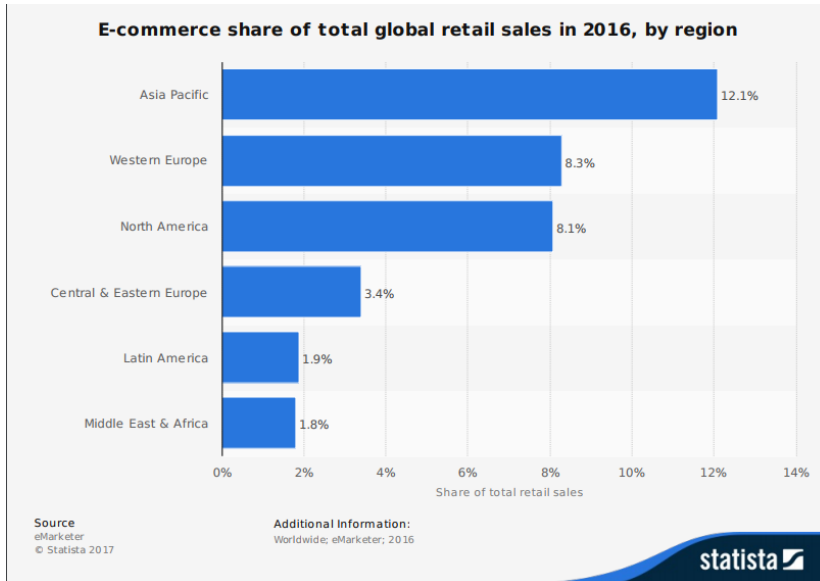


*Proyección ventas e-commerce en Argentina, en porcentaje sobre comercio minorista total.*



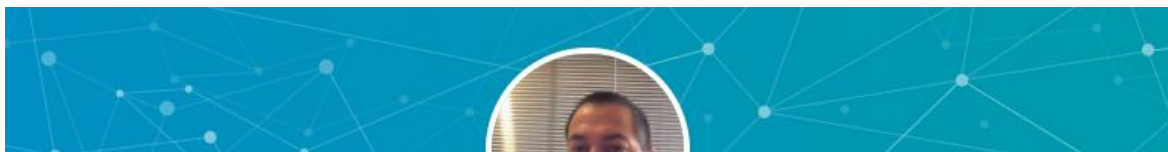
## Anexo 1 (continuación)

- *Ventas Online / Ventas minorista total, en porcentaje, por región geográfica. Año 2016.*



## Anexo 2

*Entrevista Cristian Lentini - Gerente de Logística de Musimundo - Ex Gerente de Supply Chain de Fravega*



Cristian Lentini • 2º

Gerencia Logística

Musimundo • IAE

Entrevistador: - Explique el esquema actual del e-commerce de MUSIMUNDO

Cristian Lentini: - Hoy en día el consumidor, cuando efectúa la compra online tiene 3 opciones de entrega: Envío a domicilio, retiro en nuestras sucursales o retiro en sede del operador logístico actual.

Nuestro proveedor (ej Newsan), nos entrega en nuestros depósitos, formamos un stock operativo, y luego el producto se despacha a la sucursal o al operador logístico para su posterior envío a domicilio.

Todos los costos logísticos son trasladados al consumidor, tanto los directos (ejemplo: el costo de la entrega de una heladera a domicilio) como los indirectos u ocultos (logística interna, warehousing, traslado a sucursal, logística inversa en % de prod fallados), estos últimos se encuentran en implícitos en el precio del producto.

En los dos costos tenemos que prestar atención, debido a que nos vuelve más o menos competitivos en el mercado, y más o menos eficientes en nuestra cadena de valor, uno por el costo de entrega propiamente dicho y otro por que mis costos internos los traslado al consumidor (hasta cierto punto), ya que cuando empezamos a quedar des posicionados vs la competencia, debemos absorberlo internamente, perdiendo rentabilidad.



E.: - ¿Qué piensas de este esquema de llegada a los consumidores por parte de MUSIMUNDO y otras empresas de retail, de cara al futuro?

C.L.: - El e-commerce va a seguir creciendo y nuestro foco, de parte de logística, tiene que estar en que la compra (entendiendo al proceso como un todo) sea plena, aunque el cliente no interactúe en forma directa con nuestros vendedores, ni con nuestros operadores de despacho o depósito.

Tenemos muchos desafíos a afrontar en este proceso, nosotros no vamos a poder abarcar todas las etapas, van a ser claves nuestros aliados o socios en la cadena hasta llegar al cliente.

Hoy en día, de las 12 sucursales que tenemos en Capital Federal 3 arrojan pérdidas por los elevados costos fijos que tienen dichas sucursales. Y gran parte del movimiento de dichas sucursales es para retirar productos comprados por el canal on-line (que prácticamente no tiene costos fijos)

Es una problemática a resolver, en lo inmediato.

E.: - Desde tu punto de vista y experiencia, ¿cuáles son los principales problemas con los que se encuentra tu consumidor en todo este cambio?

C.L.: - Entiendo que el principal problema es la inseguridad que tiene los clientes a la hora de hacer una compra online, recibir su producto, y que el mismo funcione correctamente.

Esta inseguridad en parte, está correctamente fundada, debido a que, en el caso de fallar el producto, al consumidor se le produce un trauma por distintos pasos que tiene que llevar adelante para poder gestionar la devolución del mismo, que actualmente son: Llevarlo a la sucursal o coordinar con el transporte el retiro.

E.: - ¿Consideras que una red de pick up points se puede acoplar al e-commerce de diversos retailers?

C.L.: - Totalmente, creemos que el concepto va a formar parte del camino que empezamos a recorrer con el crecimiento de las compras online.

Aun no estamos interactuando con ninguno, sabemos que existen algunos proyectos pequeños de lockers (como pack asap).

E.: - ¿Qué puntos consideras relevantes para esta red?

C.L.: - Cercanía (capilaridad) y ubicación estratégica, y amplia franja horaria.

Ubicada en lugares de mucha población o de alto tránsito.

Capital Federal tiene la particularidad de que día a día ingresa y egresa mucha gente a trabajar

Considero claves algunos puntos como ser: Estaciones de tren (Once, Constitucion, Retiro), cerca de estaciones de subte y abiertos como mínimo hasta las 20 hs.

Además, para los que ingresan a CABA en automóvil, ubicar puntos de entrega cercanos a bajadas de autopistas (pensar en Estaciones de servicio)

También me parece muy importante que estos puntos de entrega tengan un buen nivel de servicio, son los que concluyen la experiencia de compra, por lo que esto es clave. Que el consumidor pueda opinar al respecto, de como fue atendido, si se lo entregaron bien, con una sonrisa, es clave.

Vale repertirlo, un desafío puntual que surge con el e-commerce y que hoy nos representa una problemática, es que el cliente se sienta seguro a la hora de comprar online, de poder cambiar sin problemas un producto con fallas.

E.: - Sobre esto que remarcas, ¿considerarías la opción de ocupar los puntos de pick up para realizar una logística inversa o de cambio de producto?

C.L.: - Totalmente, nos mejoraría mucho la experiencia del comprador, ya que tendría un punto cercano para llevarlo, solo debería imprimir una oblea, y llevarlo al punto de entrega, confirmar que lo entrego ahí y nosotros lo retiraríamos de dicho punto.

---

# Anexo 3

Encuesta enfocada en compradores online. Fuente: encuesta propia, 15/09/2017

PREGUNTAS RESPUESTAS 147

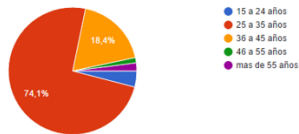
147 respuestas

RESUMEN INDIVIDUAL

Se aceptan respuestas

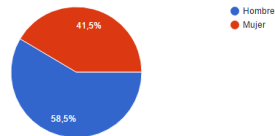
### ¿Edad?

147 respuestas



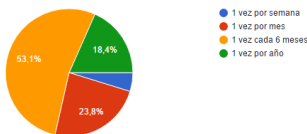
### Sexo

147 respuestas



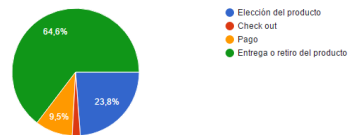
### Con qué frecuencia compras artículos por internet?

147 respuestas



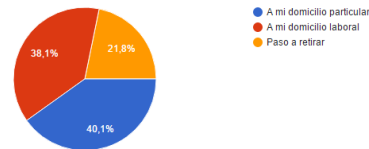
### De todo el proceso de compra/entrega, ¿que etapa te trae mas problemas?

147 respuestas



### ¿Como preferís coordinar la entrega del artículo?

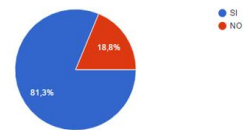
147 respuestas



### Compradores que retiran

Si pudieras retirarlo en un punto muy cercano a tu casa o trabajo, en una franja horaria amplia, con un costo similar al de la entrega a domicilio ¿lo elegirías?

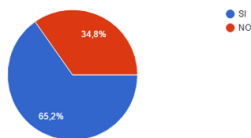
32 respuestas



### Compradores que reciben a domicilio

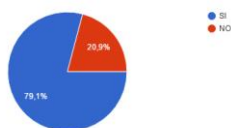
Si pudieras RETIRARLO en un punto muy cercano, en una franja horaria amplia, al MISMO COSTO de la entrega ¿lo elegirías?

115 respuestas



Si pudieras RETIRARLO en un punto muy cercano, en una franja horaria amplia, a un COSTO MENOR de la entrega ¿lo elegirías?

115 respuestas



### Pass / Fail TEST

Etapa problemática: Entrega > 50%

Opción retiro en sucursal > 50%

Gente que recibe a domicilio, que quiere cambiar a retiro > 50%

### Conclusiones

Mas del 60% de los encuestados considera a la entrega como la etapa mas problemática.

80% prefiere recibirlo a domicilio.

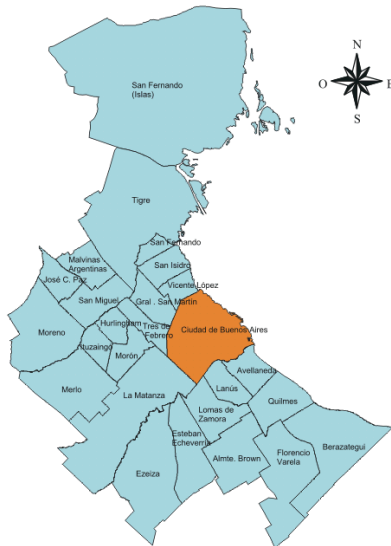
Pero la mayoría no está conforme con recibirlo, ya que el 65% de estos, preferiría buscarlo por un punto cercano y disponible.

Del 20% que lo retira, hay un 80% que estaría dispuesto a pagar por retirarlo de un punto mas cercano y disponible.

8 de cada 10 encuestados, están dispuestos a retirar por un punto cercano a su domicilio o trabajo.

## Anexo 4

### Ubicación geográfica del proyecto



Fuente: mapa región AMBA <http://amba2012.blogspot.com.ar>

## Anexo 5

### Demoras en entrega en fechas críticas

Ejemplo de demoras y costos de entrega en la tienda online de Falabella. Cyber Monday 2017, llevado a cabo el lunes 30 de octubre de 2017, demora en las entregas de 15 días y una demora en retiros en tienda de 7 días, que variaban según el local de retiro. Fuente: e-commerce Falabella.


¿Cuándo querés recibir tu pedido?

● Selecciona fecha y horario de despacho \$250

Noviembre 2017 [Siguiete >](#)

Todo el día	Mar. 14	Mié. 15	Jue. 16	Vie. 17	Sáb. 18	Dom. 19	Lun. 20
08:00 a 14:00	\$250	\$250	\$250	\$250			
14:00 a 21:00	\$250	\$250	\$250	\$250			
08:00 a 20:00	\$250	\$250	\$250	\$250			

Agregar instrucciones de envío ▾

 **OCA DIAGONAL**  
0.2 km  
R. S. Peña 625  
MICROCENTRO/SAN NICOLAS

retirá el  
Jue 16/11/2017 \$159

**SELECCIONAR**

#### Puntos de Retiro más cercanos



**TIENDA FLORIDA 202**  
0.2 km  
Florida 202 Subsuelo Electro  
MICROCENTRO/SAN NICOLAS

retirá el  
Mar 28/11/2017 Gratis

**SELECCIONAR**



**TIENDA FLORIDA 343**  
0.4 km  
Florida 343  
MICROCENTRO/SAN NICOLAS

retirá el  
Jue 16/11/2017 Gratis

**SELECCIONAR**



**TIENDA FLORIDA 665**  
0.9 km  
Florida 665 Sector Electro  
MICROCENTRO/SAN NICOLAS

retirá el

Lun 06/11/2017 Gratis ▾

**SELECCIONAR**

## Anexo 6

### Principales empresas e commerce de Argentina

Ranking de las principales empresas del eco-sistema de comercio electrónico de Argentina, fuente: eCommerceDay 2017 (netrica by netquest)



## Anexo 7

*CAN HANDLE - Apertura de cálculo de % paquetes por rubro que pueden ser procesados por la red*

<b>MERCADO DE PAQUETES E-COMMERCE</b>	<b>Peso %</b>	<b>50cm x 50cm x 50cm 0,125 m3 Can Handle</b>
Equipos electronicos	15%	98%
Hogar	14%	35%
Electrodomesticos	11%	35%
Alimentos, bebidas y limpieza	9%	0%
Accesorios para autos	3%	35%
Indumentaria deportiva	3%	100%
Entradas espectaculos	3%	0%
Indumentaria no deportiva	3%	100%
Cosmetica y perfumeria	3%	100%
Infantiles	3%	100%
Art de oficina	3%	0%
Art deportivos	2%	100%
Otros	16%	30%
C2C	12%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>43,7%</b>

Fuente: elaboración propia, con base en datos vol Musimundo.com

## Anexo 8

### Cuadro de estimación de demanda, años 2019 a 2022









Empresas	Clientes Target			2019				2020				2021				2022			
	Visitas por mes e commerce	Cantidad de empresas	% Mercado	Vol Año (en ordenes de compra)	# contratos (captación clientes)*	% elección como opción de entrega	Vol Target	Vol Año (en ordenes de compra)	# contratos (captación clientes)*	% elección como opción de entrega	Vol Target	Vol Año (en ordenes de compra)	# contratos (captación clientes)*	% elección como opción de entrega	Vol Target	Vol Año (en ordenes de compra)	# contratos (captación clientes)*	% elección como opción de entrega	Vol Target
Pequeñas	hasta 10.000	34.941	24%	4.420.508	600	9%	6.831	5.116.576	1800	12%	31.629	5.116.576	2520	15%	55.352	5.116.576	7560	18%	199.288
Medianas	entre 10.000 y 500.000	1.809	32%	5.721.572	100	13%	39.535	6.622.511	159	19%	87.275	6.622.511	207	18%	135.157	6.622.511	520	19%	361.893
Grandes	mas de 500.000	1.250	44%	7.907.093	59	17%	61.929	9.152.171	90	20%	131.791	9.152.171	108	21%	166.056	9.152.171	165	22%	285.865
Fuente: elaboración propia				18.049.173	759	14,1%	108.295	20.891.257	2.049	16,7%	250.695	20.891.257	2.835	18,6%	356.565	20.891.257	8.245	19,6%	826.826
				*acumulado				*acumulado				*acumulado							

Fuente: elaboración propia.



## Anexo 9

### i) Sondeo precios competidores. Fuente: e-commerce wrangler.com

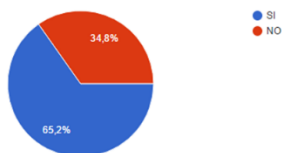
MÉTODO DE ENVÍO	 Envío a domicilio	 Retiro en un punto de entrega	 Retiro en sucursal Wrangler	 Envío express- 48 hs hábiles
¿QUIÉN REALIZA LA ENTREGA?				
¿EN QUÉ ZONAS?	Todo el país	CABA y Gran Buenos Aires	CABA y Gran Buenos Aires	CABA y Gran Buenos Aires
¿CÓMO FUNCIONA?	Enviamos el pedido a la <b>dirección que nos indiqués</b> . Lunes a viernes, de 9 a 18hs, excepto feriados	Enviamos el pedido al <b>Punto Pickit</b> que elijas. Los días y horarios varían según el punto elegido.	Elegís un <b>local de Wrangler</b> para retirar tu pedido. Los horarios son los de nuestros locales.	Enviamos el pedido en forma prioritaria dentro de las <b>48 hs. hábiles</b> .
COSTOS DE ENVÍO	Entre <b>\$135 y \$280</b> . Para pedidos de \$2000 o más, el envío es gratis.	Desde <b>\$111</b>	<b>Gratis</b> para todos los pedidos	Desde <b>\$135</b> .
TIEMPO DE ENTREGA	Hasta <b>5 días hábiles</b> en CABA o GBA y <b>15 días hábiles</b> en el Interior.	Entre <b>5 a 10 días hábiles</b> . Te avisamos cuando tu pedido esté listo para retirar.	Desde <b>7 días hábiles</b> . Te avisamos cuando tu pedido esté listo para retirar.	Hasta 2 días hábiles.

### ii) Encuesta consumidores - precio

#### Pregunta relativa al precio: - Compradores que reciben a domicilio

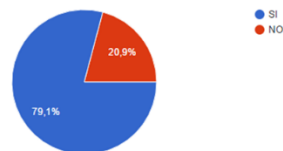
Si pudieras RETIRARLO en un punto muy cercano, en una franja horaria amplia, al MISMO COSTO de la entrega ¿lo elegirías?

115 respuestas



Si pudieras RETIRARLO en un punto muy cercano, en una franja horaria amplia, a un COSTO MENOR de la entrega ¿lo elegirías?

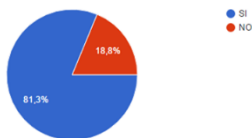
115 respuestas



#### Pregunta relativa al precio: - Compradores que retiran su paquete

Si pudieras retirarlo en un punto muy cercano a tu casa o trabajo, en una franja horaria amplia, con un costo similar al de la entrega a domicilio ¿lo elegirías?

32 respuestas



Fuente: encuesta propia, 15/09/2017

## Anexo 10

### Costos proveedores – Fee de Pick it a pick up points.

El 9 de octubre de 2017, 16:33, Fernando Sobrino <[fsobrino@pickit.net](mailto:fsobrino@pickit.net)> escribió:  
Dale, perfecto, vamos hablando!

En cuanto a tus preguntas

1. No, no hay movimiento de efectivo, todos los paquetes que recibís ya fueron abonados, ni manejas efectivo ni tenes que hacerle firmar nada al cliente.
2. Tenes un incentivo económico de \$10 por paquete. A esto debes sumarle 2 factores importantes: A) Exclusividad de zona, en un radio menor a 5 cuadras no pondremos ningún punto Pickit. B) Pauta en comunicaciones: el usuario que eligió tu punto para pasar a retirar el producto, junto con los datos para realizar la verificación recibirá una promoción de tu local la cual podremos pactar con Marketing.

Buen viaje y hablamos el jueves a la tarde!

Saludos!



Fernando Sobrino

[fsobrino@pickit.net](mailto:fsobrino@pickit.net)

Cel: +54 911-5697-

Of: +54 11 4789-

[La Pampa](#) / CABA (C1428DZE)

Pickit | Cerca tuyo

[www.pickit.com.ar](http://www.pickit.com.ar)



Fuente: mail enviado por ejecutivo de Pickit (competidor directo) – 09/10/2017

## Anexo 11

### Plan de comunicación – Tríptico para entendimiento del servicio.

**Box Garage**

**Comunicación: Tríptico con la comunicación a cada actor del proyecto.**

**Garages**

**SITIOS**

Si tienes espacio y espacio libre, te interesa ganar dinero extra, te invitamos a ser parte de nuestra comunidad.

No importa si el espacio es chico o grande o si está parcialmente en uso. Buscamos que puedas rentabilizar tu espacio ocioso, de forma que puedas absorber mejor tu costo fijo o simplemente generarle una nueva venta.

Regístrate y a la brevedad nos comunicaremos con vos para contactarte mejor cómo funciona el sistema y, si estás de acuerdo, avanzar con el proceso.

**REGISTRATE!**

**Compradores**

**USUARIOS**

Sabemos que vos tenés muchas cosas con un desafío a la hora de coordinar entregas y traer de cualquier cosa. Por eso creamos Box Garage.

Buscamos conectar espacios ociosos con personas como vos que necesitan flexibilidad para sus entregas y/o ventas. Te ofrecemos un servicio que vos eliges y un servicio completo con una entrega más rápida de entrega cercana a vos.

Busca tu Garage más cercano y empieza a disfrutar de las ventas y/o entregas online.

¡Busca tu **Box Garage** más cercano!

**Empresas**

**EMPRESAS**

Si tenes una empresa y/o estás emprendiendo, te brindamos dos soluciones clave para tu negocio: espacio de almacenamiento, estufa, buffer o permanente. Garantía y/o puntos de entrega para tus productos.

Convenimos espacios ociosos de terceros en un depósito o un punto de pick-up y te lo ofrecemos a vos para que lo usés y en granito compartido. De esta forma, ambas partes se benefician: quien aporta el espacio ocioso, logra rentabilizarlo mientras que vos conseguís la solución logística a tu medida.

Te invitamos a registrarte a fin de conocer mejor el sistema, y el resto de acuerdos, trabajar con el servicio. Siempre tus datos y la brevedad nos pondremos en contacto con vos.

**REGISTRATE!**

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 12

### Estado de Resultados proyectado – en \$ARG.

Estado de Resultados \$\$ ARG						
Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Entrega de paquetes</b>						
Mercado (000)	14.171.236	15.677.586	18.049.173	20.891.257	23.771.002	26.671.794
Variación (%)	0,0%	10,6%	15,1%	15,7%	13,8%	12,2%
Market Share (000)	9.920	10.974	108.295	250.695	356.565	826.826
Market Share (%)	0,1%	0,1%	0,6%	1,2%	1,5%	3,1%
Precio (\$)	45	45	50	55	59	63
Variación (%)	0,0%	0,0%	10,4%	9,8%	7,9%	6,3%
Total Ventas Entrega de Paquetes	446.394	493.844	5.378.148	13.675.350	20.987.119	51.732.238
<b>Logística Inversa</b>						
Paquetes devueltos	992	1.097	10.830	25.070	35.657	82.683
Precio (\$)	30	0	0	36	39	39
Total Ventas Log Inversa	29.760	0	0	911.690	1.399.141	3.244.418
<b>Ventas</b>	<b>476.153,5</b>	<b>493.844,0</b>	<b>5.378.148,1</b>	<b>14.587.040,4</b>	<b>22.386.260,1</b>	<b>54.976.655,0</b>
Costo de venta		181.076	1.971.988	5.014.295	7.695.277	18.968.487
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>312.767,8</b>	<b>3.406.160,5</b>	<b>9.572.745,3</b>	<b>14.690.983,2</b>	<b>36.008.168,0</b>
<b>Utilidad Bruta (%)</b>		<b>63,3%</b>	<b>63,3%</b>	<b>65,6%</b>	<b>65,6%</b>	<b>65,5%</b>
Gastos Fijos		2.046.000,0	3.256.320,0	4.260.108,8	5.320.208,8	5.655.381,9
<b>Gastos Variables</b>						
Ingresos Brutos	3,5%	17.284,5	188.235,2	510.546,4	783.519,1	1.924.182,9
Impuesto al cheque s/ creditos	0,60%	2.868,2	35.077,0	101.762,2	157.805,7	379.413,3
Impuesto al cheque s/ debitos	0,60%	12.753,4	31.480,3	59.745,6	85.331,0	159.236,0
<b>EBITDA</b>		<b>(1.766.138,4)</b>	<b>(104.952,0)</b>	<b>4.640.582,3</b>	<b>8.344.118,6</b>	<b>27.889.953,8</b>
<b>EBITDA (%)</b>		<b>-357,6%</b>	<b>-2,0%</b>	<b>31,8%</b>	<b>37,3%</b>	<b>50,7%</b>
Depreciaciones		(255.000,0)	(255.000,0)	(255.000,0)	(255.000,0)	(255.000,0)
<b>EBIT</b>		<b>(2.021.138,4)</b>	<b>(359.952,0)</b>	<b>4.385.582,3</b>	<b>8.089.118,6</b>	<b>27.634.953,8</b>
<b>EBIT (%)</b>		<b>-409,3%</b>	<b>-6,7%</b>	<b>30,1%</b>	<b>36,1%</b>	<b>50,3%</b>
Intereses N/A		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>EBT</b>		<b>(2.021.138,4)</b>	<b>(359.952,0)</b>	<b>4.385.582,3</b>	<b>8.089.118,6</b>	<b>27.634.953,8</b>
<b>EBT (%)</b>		<b>-409,3%</b>	<b>-6,7%</b>	<b>30,1%</b>	<b>36,1%</b>	<b>50,3%</b>
Impuesto a las ganancias Acumulado	35%	707.398,4	125.983,2	(1.534.953,8)	(2.831.191,5)	(9.672.233,8)
Imp a las Gcias a pagar		707.398,4	833.381,6	833.381,6	0,0	0,0
		0,0	0,0	(701.572,2)	(2.831.191,5)	(9.672.233,8)
<b>Resultado Final</b>		<b>(1.313.739,9)</b>	<b>(233.968,8)</b>	<b>2.850.628,5</b>	<b>5.257.927,1</b>	<b>17.962.720,0</b>
<b>Resultado Final (%)</b>		<b>-266,0%</b>	<b>-4,4%</b>	<b>19,5%</b>	<b>23,5%</b>	<b>32,7%</b>

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 13

### Balance General proyectado – en \$ARG.

Balance General						
Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Activo Corriente</b>						
Caja		2.512,3	269.729,1	4.891.925,9	12.489.374,2	37.031.406,2
Cuentas a Cobrar		119.510,2	780.907,1	1.470.859,9	2.257.281,2	5.543.479,4
<b>Total</b>		<b>122.022,6</b>	<b>1.050.636,2</b>	<b>6.362.785,8</b>	<b>14.746.655,4</b>	<b>42.574.885,6</b>
<b>Activo no Corriente</b>						
Otros Activos (Soft + Gtos Preoperativos)	1.275.000,0	1.020.000,0	765.000,0	510.000,0	255.000,0	0,0
Creditos Impositivos		707.398,4	833.381,6	0,0		
<b>Total</b>		<b>1.727.398,4</b>	<b>1.598.381,6</b>	<b>510.000,0</b>	<b>255.000,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Total Activos</b>		<b>1.849.421,0</b>	<b>2.649.017,8</b>	<b>6.872.785,8</b>	<b>15.001.655,4</b>	<b>42.574.885,6</b>
<b>Pasivo Corriente</b>						
Proveedores a Pagar		81.067,8	524.943,1	1.011.216,2	1.551.880,8	3.825.311,6
Otros a pagar		71.185,0	106.321,8	147.318,7	185.562,9	197.253,4
Deudas sociales		109.500,0	177.660,0	224.735,0	276.178,9	293.578,2
Deudas fiscales		6.408,2	95.801,6	894.596,2	3.135.185,8	10.443.175,6
<b>Total</b>		<b>268.160,9</b>	<b>904.726,6</b>	<b>2.277.866,0</b>	<b>5.148.808,6</b>	<b>14.759.318,7</b>
<b>Pasivo no Corriente</b>						
Deuda Financiera						
<b>Total</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Total Pasivos</b>		<b>268.160,9</b>	<b>904.726,6</b>	<b>2.277.866,0</b>	<b>5.148.808,6</b>	<b>14.759.318,7</b>
Aporte Socios		2.895.000,0	3.292.000,0	3.292.000,0	3.292.000,0	3.292.000,0
Rdos no asignados		(1.313.739,9)	(1.547.708,7)	1.302.919,8	6.560.846,9	24.523.566,9
<b>Patrimonio Neto</b>		<b>1.581.260,1</b>	<b>1.744.291,3</b>	<b>4.594.919,8</b>	<b>9.852.846,9</b>	<b>27.815.566,9</b>
<b>CONTROL</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Fuente: elaboración propia.

### Variación de capital de trabajo proyectado – en \$ARG.

Capital de Trabajo					
Año	2018	2019	2020	2021	2022
Cuentas a Cobrar	119.510,2	780.907,1	1.470.859,9	2.257.281,2	5.543.479,4
Cuentas a Pagar	268.160,9	904.726,6	2.277.866,0	5.148.808,6	14.759.318,7
<b>KT</b>	<b>(148.650,7)</b>	<b>(123.819,5)</b>	<b>(807.006,1)</b>	<b>(2.891.527,3)</b>	<b>(9.215.839,4)</b>
<b>Variación de KT</b>	<b>148.650,7</b>	<b>(24.831,2)</b>	<b>683.186,6</b>	<b>2.084.521,2</b>	<b>6.324.312,0</b>

### Variación de capital de trabajo proyectado – en \$USD

Capital de Trabajo					
Año	2018	2019	2020	2021	2022
Cuentas a Cobrar	5.745,7	34.019,2	58.334,8	82.969,9	160.904,2
Cuentas a Pagar	12.892,4	39.413,3	90.341,0	189.252,6	428.401,9
<b>KT</b>	<b>(7.146,7)</b>	<b>(5.394,0)</b>	<b>(32.006,1)</b>	<b>(106.282,7)</b>	<b>(267.497,6)</b>
<b>Variación de KT</b>	<b>7.146,7</b>	<b>(1.752,6)</b>	<b>26.612,1</b>	<b>74.276,5</b>	<b>161.215,0</b>

Fuente: elaboración propia.