Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

Changuito en Casa

APP de compras de hogar integradas online

Autor: Matías Rosselli

DNI: 32111926

Mentor de Tesis: Alejandro Fernández Coya

Buenos Aires, 31 de Octubre de 2018

Escuela de Administración y Negocios

MBA

Trabajo de Graduación

“Changuito en Casa”

APP de compras de hogar integradas online

Alumno: Matías Rosselli

DNI: 32.111.926

Mentor: Alejandro Fernández Coya

Buenos Aires, 31 de octubre de 2018

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. RESUMEN EJECUTIVO 4
2. LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO 6
   2.1 e-Commerce 6
   2.2 e-Commerce y el consumo masivo en el mundo 7
   2.3 e-Commerce y el consumo masivo en la Argentina 8
3. LA PROPUESTA DE VALOR 10
   3.1 Ejemplos de modelo de negocio en el mundo 10
   3.2 Ejemplos de modelo de negocio en la Argentina 12
   3.3 Modelo de negocio propuesto 12
      3.3.1 Canasta de compras 12
      3.3.2 Gestión del stock 13
      3.3.3 Gestión de compras 14
      3.3.4 Agrupadora de supermercados 15
      3.3.5 Cuponera 16
   3.4 Ventajas competitivas del modelo de negocio 16
4. LA INDUSTRIA 19
   4.1 Análisis PEST 19
   4.2 5 Fuerzas de Porter 22
5. MERCADO OBJETIVO 30
   5.1 Segmentación 30
   5.2 Encuesta de mercado 32
   5.3 Estimación de demanda 35
6. PLAN DE MARKETING 40
   6.1 Producto 40
   6.2 Precio 41
   6.3 Promoción 42
   6.4 Canales 43
7. BUSINESS MODEL CANVAS 44
8. EQUIPO EMPRENDEDOR 48

8.1 Organigrama 48
8.2 Estructura de incentivos 50
9. EL PLAN FINANCIERO 52
9.1 Requerimiento de inversión inicial 52
9.1.1 Desarrollo de la APP 52
9.1.2 Posicionamiento de marca 55
9.2 Flujo de fondos proyectado 58
9.2.1 Ingresos proyectados 59
9.2.2 Gastos proyectados 61
9.2.3 Flujo de Fondos y TIR para el inversor 64
10. CONCLUSIONES 69
11. ANEXO 73
12. BIBLIOGAFÍA 78

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

1. RESUMEN EJECUTIVO

En un contexto internacional donde el e-Commerce va en aumento, y penetrando en distintas esferas de la vida de las personas, en Argentina existe una actividad interesante pero también un potencial de crecimiento. Particularmente, en el consumo masivo el e-Commerce está transitando sus primeros pasos y recién en estos úlitmos años, ante el estancamiento de las ventas en locales presenciales, las cadenas de supermercados comenzaron a desarrollar y poner foco en este canal. A la fecha, las ventas online representan solamente el 1,5% del total. En este sentido, existe una oportunidad de negocio para desarrollar una aplicación que permita potenciar y aumentar las ventas.

Esta aplicación, llamada “Changuito en casa”, es un modelo de negocio innovador para la Argentina y que se basa en casos exitosos en el mundo. Simplificando el proceso de compra del consumidor, la aplicación logra reducir el tiempo destinado en este proceso como así también conseguir los mejores precios disponibles en el mercado. Por otro lado, le dará mayor visibilidad a las empresas de consumo masivo respecto de precios, surtidos y promociones en los distintos locales. Por último, el modelo propuesto se apalanca sobre la estructura de distribución y ventas de las cadenas supermercados actuales, simplificando la puesta en marcha y la operación de “Changuito en casa”.

La Argentina está atravesando un complejo contexto económico y político que dificultará la implementación del proyecto pero, al mismo tiempo, los nuevos hábitos de consumo, donde la escasez de tiempo y la tecnología están jugando un rol cada vez más importante, y por otro lado la masificación del uso de internet, permite pensar que está dadas las condiciones para llevar adelante el proyecto.

La rapidez de la implementación será fundamental para posicionarse como el primer jugador, lo que le dará a la iniciativa un poder de negociación frente

a sus clientes y a nuevos jugadores. Los supermercados tendrán un rol importante ya que se necesitará de ellos para poder vender los productos en la aplicación.

Si bien la penetración del e-Commerce aún es baja, el mercado de consumo masivo tuvo ventas por 350.000 millones de pesos, lo que da cuenta de un mercado realmente importante y donde el canal online tiene terreno por ganar de la mano de “Changuito en casa”. Este trabajo profundizar respecto del plan de negocio propuesto para el desarrollo de la aplicación.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

2. LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

2.1 e-Commerce

Con el avance de Internet, el comercio electrónico (conocido como e-Commerce) ha tenido un gran desarrollo en el último tiempo. Tal es así, que en 2018 el 22% de la población mundial utiliza este mecanismo para la compra y venta de bienes y servicios. Es decir, este sistema es utilizado por 1.600 millones de usuarios alrededor del mundo.

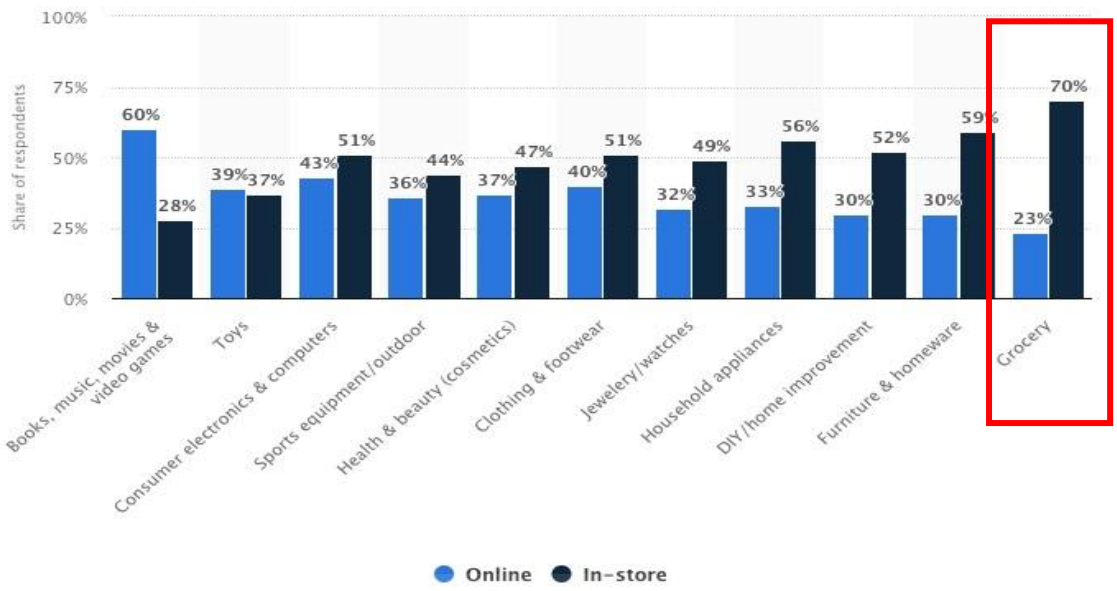
Asimismo, si analizamos estas cifras desde el punto de vista de las transacciones ejecutadas vía e-commerce, el valor total de las compras equivale a 1,915 billones de U$S. Es decir, un gasto de 1.189 U$S por usuario.[1]

No obstante, el crecimiento del comercio electrónico no ha sido homogéneo para todos los bienes y servicios que los usuarios requieren. En muchos casos, la diferencia porcentual entre las compras efectuadas por el mecanismo presencial tradicional y el e-commerce es significativa y dispar.

Así, podemos observar que la única categoría en e-Commerce que duplica a la compra tradicional, es la de ocio o entretenimiento. Pero, en el otro extremo y – a los efectos que a esta oportunidad de negocio representa - la categoría de supermercados es la que presenta la menor penetración de e-Commerce.[2]

[1] Marketing 4 Ecommerce (23 de febrero de 2017). Recuperado de: https://marketing4ecommerce.net/comercio-electronico-en-el-mundo-en-2017/

[2] Latamclick. (2 de enero de 2018). Comercio electrónico: estadísticas del 2017 y tendencias para el 2018. Recuperado de: https://www.latamclick.com/estadisticas-comercio-electronico-2017-tendencias-2018/



2.2 e-Commerce y el consumo masivo en el mundo

El e-Commerce representa únicamente el 4,6% de las ventas mundiales del mercado de consumo masivo. Sin embargo, se mostró como el canal con mayor crecimiento con un +30% de variación interanual cuando el mercado total creció +1,3%.

Según Stéphane Roger, “Para 2025 el mercado de consumo masivo online tendrá un valor de USD 170 mil millones y un market share de 10%”.

En este marco, si analizamos la región de América Latina, vemos que es la menos desarrollada para la venta de consumo masivo online, con una participación del 0,2%.

Si analizamos las causales de esta escasa participación, vemos que existen barreras de compra, que frenan el crecimiento en el corto plazo. Principalmente podemos mencionar la desconfianza arraigada a los modelos de pago en línea; la cultura de tocar productos antes de comprar para

preciar sus características y calidad; y la creciente proliferación de los formatos de descuento. [3]

2.3 e-Commerce y el consumo masivo en la Argentina

Si focalizamos en la Argentina, podemos observar que las ventas de consumo masivo en e-Commerce representan el 0,8% del total de la facturación a marzo 2017. Esto posiciona al país como líder en la región en ventas online. Según diversas proyecciones, para 2025 este canal debería representar el 5% de la facturación.[4] En base al relevamiento realizado por el Indec, la penetración del e-commerce ha incrementado y a agosto del 2018 se ubica en el 1,5%.[5]

Esto se debe, principalmente, al crecimiento de la actividad de diversas plataformas digitales dedicadas al comercio electrónico. A través de ellas, operan empresas y particulares. Al respecto, se pueden mencionar diversos ejemplos.

Uno de ellos, es "Mercado Libre" que ha desarrollado el consumo masivo a través de dos pilares. Por un lado, incorporando una nueva sección, denominada: "Supermercado". A través de la misma, los usuarios pueden adquirir alimentos, bebidas con y sin alcohol, productos de cuidado personal, entre otros. Por otro, Mercado Libre es utilizada como plataforma de venta de empresas de consumo masivo y retail minoristas y mayoristas, que tienen

[3] Kantar World Pannel (22 de noviembre de 2017). Venta Online del consumo masivo en Argentina. Recuperado de: https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Venta-online-del-consumo-masivo-en-Argentina-

[4] Kantar World Pannel (22 de noviembre de 2017). Venta Online del consumo masivo en Argentina. Recuperado de:https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Venta-online-del-consumo-masivo-en-Argentina-

[5] INDEC (Octubre 2018). Supermercados y autoservicios mayoristas. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=1&id_tema_3=34

su propia sección. Casos como estos son los de LG, Philips, Sony, Garbarino, Procter and Gamble, Walmart, Diarco entre otras. [6]

Por otro lado, muchas empresas de consumo masivo, además de mantener presencia en cadenas de retail, lanzaron sus propios e-Commerce: Unilever, Danone, Whirlpool, Coca-Cola, Peabody, Cartoon Network, Nivea, Mascota Vineyards, Microsoft y Philips.

En cuanto a los retailers, podemos apreciar que cadenas tradicionales como Jumbo/Disco, Vea, Coto, y Día tienen una plataforma propia. Mientras, otras cadenas como Carrefour, La Anónima, entre otros han habilitado ventanillas virtuales pero sólo para consumo de productos electrónicos. Aún no comercializan alimentos. [7]

Si bien se puede observar que hay una actividad interesante y, cada vez más desarrollada, el e-Commerce recién está comenzando en la Argentina. Los principales retailers aún no han conquistado el mercado y es su necesidad de potenciar este canal de la cual surge la oportunidad de negocio presentada en este trabajo.

Universidad de SanAndrés

[6]Iprofesional (25 de agosto de 2017). Las marcas de consumo masivo ahora se unen a la "e-góndola" y empiezan a armar promos. Recuperado de: http://www.iprofesional.com/notas/254290-crecimiento-internet-indec-consumo-carrefour-

[7] Iprofesional (25 de agosto de 2017). Las marcas de consumo masivo ahora se unen a la "e-góndola" y empiezan a armar promos. Recuperado de:http://www.iprofesional.com/notas/254290-crecimiento-internet-indec-consumo-carrefour-

3. LA PROPUESTA DE VALOR

3.1 Ejemplos de modelo de negocio en el mundo

El primer paso para el armado de la propuesta de negocio consistió en estudiar modelos implementados que complementan el e-commerce de consumo masivo en el mundo. Se identificaron 5 categorías:

- Lista de compras
- Agrupadora de supermercados
- APP de cupones de descuentos
- Servicios de entrega
- Modelo integrado

Respecto de la primera categoría, se encontraron una multiplicidad de aplicaciones que tienen como funcionalidad reemplazar la lista de compras manual por una digital. Algunas opciones tienen funcionalidades un poco más complejas como, por ejemplo, ordenar la lista en función de la ubicación de los productos en el supermercado, compartir la lista con varios usuarios o seguimiento online de los productos pendientes de compra. Algunos ejemplos son Quoty (https://www.quoty.es/es-es/homepage) y Out of Milk (https://www.outofmilk.com/).

En relación con la segunda categoría, agrupadora de supermercados, los usuarios cargan en forma manual los pedidos a la aplicación y esto permite comparar el precio de compra con distintas plataformas de venta en función de la localización del usuario. Este tipo de aplicaciones presenta un nivel más avanzado de sofisticación en el desarrollo de la misma y en el seguimiento. Este modelo de negocio busca al comprador itinerante, que no

se compromete con las marcas de los productos ni los lugares de compra, y toma la decisión en función del precio del producto. Algunos ejemplos son: Soysuper en España (https://soysuper.com/) y Favado (https://www.favado.com/signup/) en los Estados Unidos de América. En la actualidad se lanzaron agregadores de supermercados que no solo se nutren de los precios online, sino que además son los mismos usuarios quienes suben a la aplicación los precios de los productos en las tiendas, siguiendo un concepto similar al Waze (https://www.waze.com/es-419) de crowdsourcing. Un ejemplo de este modelo en particular se llama Basket (https://basket.com/) implementado en Estados Unidos.

Con respecto a la tercera categoría, existen aplicaciones que agrupan cupones de descuentos. En este caso, los usuarios realizan las compras, luego escanean la factura y si existe un cupón de descuento para alguno de los productos comprados, reciben el cash-back. Algunos ejemplos de estas aplicaciones son: Snap by Groupon (https://snap.groupon.com/); Ibotta (https://ibotta.com/) y Flipp (https://flipp.com/home).

Asociado a la logística, comenzaron a aparecer modelos de negocio que se especializan en el transporte de los productos desde los locales a los usuarios, previa compra online vía aplicación web o de teléfono móvil. En la actualidad Rappi y Glovo prestan este servicio y están teniendo un fuerte crecimiento en el número de usuarios.

Por último, Amazon ha desarrollado un nuevo modelo de compra, pensado para que el cliente no tenga que ir al supermercado y a medida que va consumiendo los productos se da de alta la orden de compra, mediante la creación del Amazon Dash Wand. Esto se realiza mediante el escaneo de los productos por el usuario, a medida que los va consumiendo. Adicionalmente lanzó su propia plataforma de e-Commerce de consumo masivo llamada Amazon Fresh y que tiene su propia flota de distribución.

De esta manera, se puede observar que son diversos los modelos de negocio que se desarrollaron en el mundo y con la aparición de nuevas

funcionalidades, cada vez tendrán un rol más preponderante para potenciar la penetración del canal online en el consumo masivo.

3.2 Ejemplos de modelo de negocio en la Argentina

En la Argentina el desarrollo del e-Commerce de consumo masivo está transitando sus primeros pasos y la aparición de modelos de negocio que permitan potenciar este canal ha sido muy incipiente. De los modelos de negocio expuestos en el punto anterior, Rappi y Glovo han sido los que se desarrollaron con mayor fuerza.

Respecto del rol de los retailers en el e-Commerce, Coto es quien tiene mayor presencia en este canal, pero la plataforma es poco amigable, tiene precios más altos que en los locales y aún no se puede usar desde un teléfono móvil.

Considero que existe una oportunidad de negocio para desarrollar una aplicación que permita potenciar y aumentar las ventas por e-Commerce, para acercarlas a las proporciones alcanzadas en los países más desarrollados.

3.3 Modelo de negocio propuesto

En base a la oportunidad de negocio detectada se propone desarrollar una aplicación online de compras de consumo masivo que ofrezca cinco funcionalidades:

3.3.1 Canasta de compras

Al ingresar a la aplicación el usuario cargará su primera canasta de compras. La aplicación tendrá canastas pre-armadas en función de distintas variables:

(1) cantidad de personas que viven en la propiedad;

(2) edad de las personas que viven en la propiedad;

(3) sexo de las personas que viven en la propiedad;

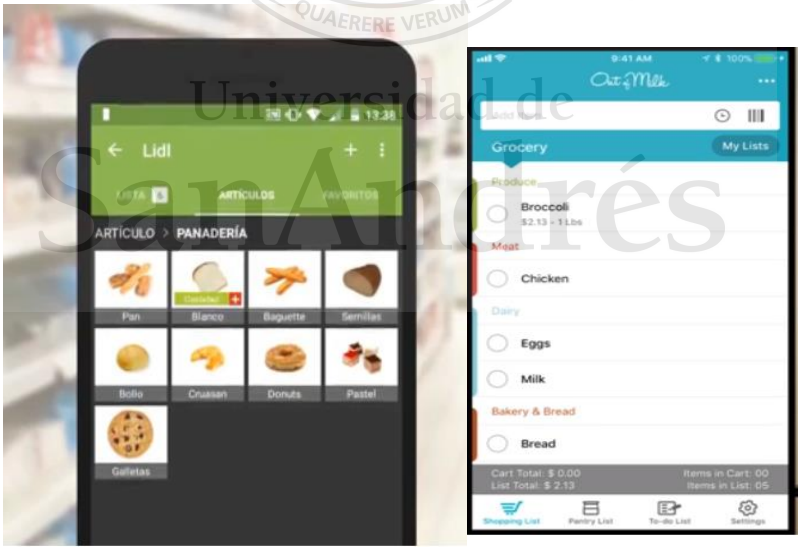
(4) presupuesto a gastar por mes;

(5) tipo de comidas que quiera cocinar pudiendo armar una rutina de alimentación por día y semana;

(6) listas por categoría (ejemplo limpieza; bebidas; alimentos que no requieran frío: higiene personal; etc.).

Esta sección será muy amigable para el usuario, logrando fácilmente armar la canasta. Habiendo definido la canasta, el usuario podrá realizar su primer pedido. Una vez que el usuario comienza a realizar las compras, el historial de consumos (considerando qué consume y cuánto) irá “ajustando” la canasta originalmente definida. Aquí se aplicará el concepto de consumo predictivo.

Ejemplo de cómo debería verse esta funcionalidad:



3.3.2 Gestión del stock

Habiendo realizado el primer pedido de compras, el usuario tendrá la posibilidad de notificar a la aplicación (APP) a medida que consume los

productos, generando en forma automática la lista de compras. Aquí el usuario tendría dos opciones:

(1) seleccionar manualmente los productos que consumió en la aplicación;

(2) escanear la etiqueta de los productos mediante un “barcode scanner” a medida que los consume. Alternativamente a este dispositivo, se pensó en desarrollar más adelante una funcionalidad que permita leer la etiqueta de los productos con la cámara del teléfono móvil.

Esta funcionalidad permitirá rápidamente hacer un seguimiento del stock disponible y prevenir posibles faltantes. Además, conociendo qué se consume y cuándo, se generará un patrón de consumo de cada usuario.

Ejemplo de cómo funciona el “barcode scanner”:

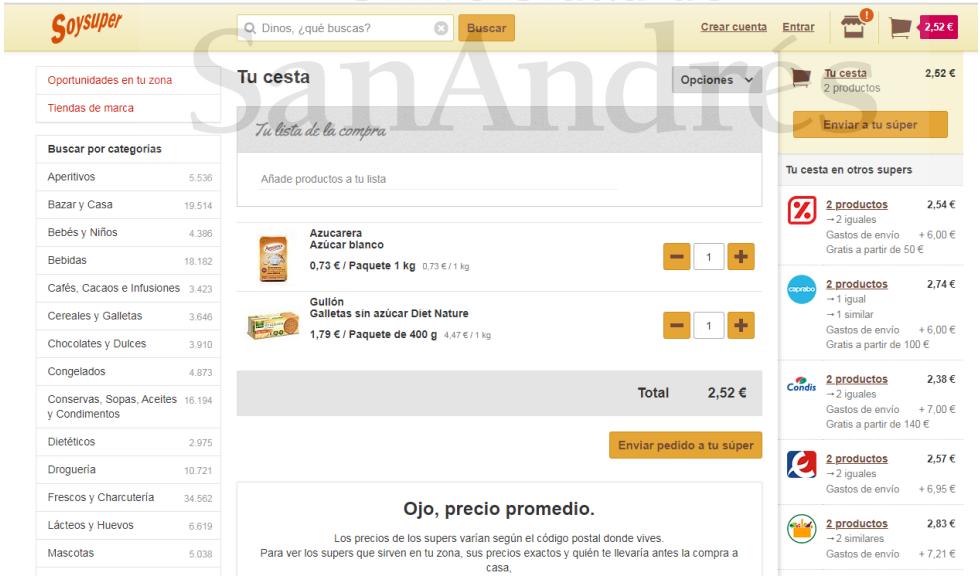
3.3.3 Gestión de compras

Con la lista de compras cargada en la APP, el usuario podrá realizar en forma automática las compras utilizando algunas de las plataformas suscriptas. Al tener la lista cargada en forma online, se podrán aprovechar promociones puntuales y comprar cuando efectivamente los productos faltantes están más baratos y no cuando el usuario recuerda realizar las compras o cuando rutinariamente las efectúa.

El usuario tendrá la posibilidad de definir su perfil: “compro por precios” o “compro por marca”. Por otro lado, este perfil se podrá configurar por categoría de productos: higiene personal, limpieza, productos de almacén, entre otros. Ambas funcionalidades permitirán realizar compras más eficientes en función de la preferencia de cada usuario y de su gusto por cada categoría. Es esperable que para determinados productos, como productos de limpieza de hogar, el factor precio tenga un peso distinto que para otros productos como higiene personal para usuarios femeninos.

3.3.4 Agrupadora de supermercados

El usuario tendrá la posibilidad de comparar los precios de su lista de compra con las distintas plataformas suscriptas a la aplicación. Para lograr esto, se tendrán que firmar convenios con las distintas plataformas para poder transaccionar con sus webs. La aplicación no solo comparará los precios de cada artículo sino que además considerará las promociones existentes con cada medio de pago. Ejemplo de cómo debería verse esta funcionalidad:



3.3.5 Cuponera

Como última funcionalidad, existirá una sección de cupones de descuento. Estos son promociones específicas que realizan las empresas de consumo masivo por productos puntuales.

El mecanismo sigue el concepto de “cash back”. Las empresas de consumo masivo publicarán cupones de descuento en la APP. Al momento de realizar la compra, en el caso que el producto a comprar tenga un cupón de descuento, el cliente comprará el producto al supermercado y automáticamente la APP le reconocerá un descuento o cash back luego de realizar su compra. En este eslabón no interviene el supermercado, es un canal de promoción directo entre la empresa de consumo masivo y el cliente.

Esto es sumamente importante ya que, a medida que se popularicen las compras online, el proceso de compra se volverá rutinario, eliminando el concepto de góndola. Los cupones serán el mecanismo que tendrán las compañías para direccionar las ventas hacia sus productos. Esta sección se vería así:

3.4 Ventajas competitivas del modelo de negocio

El e-Commerce de consumo masivo en la Argentina viene creciendo, pero tiene una baja penetración de mercado. No ha habido a la fecha un

desarrollo de APP que potencie las ventas de este canal. Proponemos un modelo de negocio innovador para el mercado argentino y que se basa en modelos de negocio existentes en el mundo.

La propuesta de negocio cuenta con cuatro ventajas competitivas que lo diferencian de otros productos. Por un lado, permite ahorrar tiempo al consumidor ya que reduce la cantidad de veces que tendrá que ir al supermercado, dejando las visitas para compras puntuales, y productos donde perciba la necesidad de tener contacto físico con el producto a comprar.

Por otro lado, logra reducir el costo de compra ya que permite comparar precios entre distintos retailers, asegurando el mejor precio, y además permite obtener cupones de descuento por parte de las empresas de consumo masivo. Otro diferencial asociado a este punto es que el usuario dejará de comprar cuando decida ir al supermercado (y encontrarse con las ofertas del día), sino que comprará en el momento que el producto esté en el menor precio posible.

Con el objetivo de realizar un primer testeo de comparación de precios entre dos plataformas online, se armó una canasta de compras y luego se relevaron los precios de la misma en ambas:

PRODUCTO	COTO DIGITAL	JUMBO	DIFERENCIA	%	DESCRIPCIÓN
1 KG de Peceto	194,90	236,90	42,00	22%	Novillo
1 KG de Asado de Tira	124,90	169,99	45,09	36%	Novillo
1 KG de Chorizos	169,90	183,90	14,00	8%	Bombón envasado al vacío - COTO VS MAGRET
1 KG de Fideos	41,99	54,59	12,60	30%	Don Vicente Fettucini 500 grs
1KG de Arroz	30,19	29,99	-0,20	-1%	Gallo Oro 500 grs
2 Atun	81,75	76,50	-5,25	-6%	La Campagnola Al Natural 120 grs
Pañales	238,60	219,00	-19,60	-8%	Pampers ComfortSec "G" 22 Unidades
Shampoo	48,75	75,99	27,24	56%	Pantene Fuerza y Reconstrucción 200 ML
Papel Higiénico	55,65	57,00	1,35	2%	Elite Simple Hoja 6 unidades
Desodorante	49,29	71,29	22,00	45%	Rexona Desodorante Men 90 grs
Jabón Líquido	77,05	94,94	17,89	23%	Ala Matic Doypack 800 CC
TOTAL COMPRA	**1.112,97**	**1.270,09**	**157,12**	**14%**	
Descuento TC	-222,594	-254,018			
	20%	20%			
	HSBC	PATAGONIA			
TOTAL COMPRA	**890,38**	**1.016,07**	**213,15**	**14%**	

Considerando una canasta de 11 artículos, realizar la compra en CotoDigital hubiese significado un ahorro del 14% respecto de Jumbo. Es importante considerar que, si el comprador hubiese tenido la tarjeta Patagonia, hubiese estado indistinto entre comprar entre los dos supermercados. El ejercicio mostró que existe un diferencial entre las plataformas, que se acentúa con aquellos productos en promoción, y captar esta diferencia será un valor agregado para nuestros usuarios.

Como tercer factor, la aplicación le da mayor información y transparencia al comprador, al permitirle comparar lista de precios y promociones en distintos puntos de venta, pero además dará visibilidad a las empresas de consumo masivo y retailers ya que podrán monitorear precios y promociones, y surtido de categorías en tiempo real.

Por último, se debe mencionar que el modelo de negocio propuesto se apalanca sobre la estructura de distribución y venta de los retailers existentes. Si bien el modelo ideal sería tener distribución y depósitos propios, la propuesta permite un rápido lanzamiento al mercado con una inversión de capital inicial relativamente baja.

Universidad de SanAndrés

4. LA INDUSTRIA

4.1 Análisis PEST

Con el objetivo de identificar factores del entorno que puedan afectar el emprendimiento, tanto de una forma positiva como negativa, se utilizará la metodología PEST.

Política

Actualmente, estamos atravesando un período de desgaste de la imagen del gobierno nacional. La crisis económica, agudizada en los últimos meses, ha puesto en jaque – de cara a las elecciones del año 2019 – la continuidad de Mauricio Macri como Presidente de la Nación.

No obstante, y pese a la oportunidad política que dicho desgaste genera, la oposición no ha logrado generar un candidato que aúne a los ciudadanos disconformes con la gestión del presente gobierno.

De todas formas, es menester mencionar que – de consolidarse el Peronismo – podría generarse un candidato que posea amplias probabilidades de ganar la elección presidencial.

Más allá de la disconformidad social por las medidas que el Gobierno Nacional ha adoptado para controlar la crisis económica, existen planes que favorecen el desarrollo de la presente oportunidad de negocio. Ejemplo de ello, es el Plan Federal de Internet - implementado entre el Ministerio de Modernización y Arsat - de 33.000 KM de red de fibra óptica para llegar a 1.300 localidades del interior de la Argentina.

Economía

A fines del año 2017, existían razonables expectativas que el Gobierno Nacional lograra - gradualmente - disminuir el déficit fiscal y comenzare a generar un crecimiento de la economía (junto al aporte de inversiones extranjeras). Sin embargo, operaron diversos factores y también medidas que frustraron dichas expectativas.

Entre estas medidas y factores, podemos mencionar: el alza de la tasa de interés en Estados Unidos, el aumento en el precio del petróleo, la dificultad de financiamiento externo, huida de capitales, una gran sequía a nivel nacional y la reciente crisis cambiaria (que hace que, a la fecha de la presente, el dólar no hubiere alcanzado la estabilidad deseada).

Tal es así que, para el año 2018, aumentó la expectativa de inflación en un 44%, y cayó la expectativa de crecimiento a una caída del PBI al 2,3% (previéndose una estanflación para el tercer y cuarto trimestre). [8]

A pesar de ello, y a fin de estabilizar los mercados, el Gobierno Nacional ha obtenido dos logros importantes: (i) El otorgamiento de préstamos por US$57.100 millones a la Argentina y (ii) que la Argentina vuelva a ser catalogada como “mercado emergente” por el MSCI (lo que le permitirá obtener mayores inversiones desde el exterior).

Ahora bien, y a los efectos que esta crisis económica genera en esta oportunidad de negocio, durante el año 2017 no ha habido un crecimiento en términos reales en los canales de ventas tradicionales de los supermercados. Con lo cual, podemos observar una necesidad del sector de buscar nuevos canales de venta. [9]

[8] Banco Central de la República Argentina (septiembre 2018). Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) Recuperado de: http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

[9] INDEC (Mayo 2018). Supermercados y autoservicios mayoristas. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=1&id_tema_3=34

Factores sociales

Las nuevas generaciones, en especial luego del año 2000, nacen incorporando la tecnología desde sus primeros pasos. Con lo cual, escindir la tecnología de su estilo de vida constituye una utopía. La tecnología se ha vuelto un medio y en muchos casos un fin para ellas. En este caso particular, la tecnología es una vía, aunque la pregunta es para qué. Sin duda, este planteo encuentra respuesta en otro nuevo paradigma social. La inmediatez y la consecuente escasez de tiempo. Con lo cual, esta escasez temporal provoca que las personas automaticen todos los procesos que les permita ahorrar tiempo.

Naturalmente, esto afecta los cambios en los hábitos de compras. Se impone así, la compra online sobre los canales tradicionales que implican un consumo innecesario de tiempo.

Tecnología

En consonancia con el paradigma social aludido, han aparecido nuevos modelos de negocios que les permiten a los consumidores ahorrar aquello que más anhelan: el tiempo. Diversos son los ejemplos. Uno de ellos, es el caso de “Rappi” que asegura al usuario su producto en una determinada cantidad de minutos (bajo pena de no cobrar el servicio).

Un segundo abordaje de la tecnología en la sociedad puede verse a través del creciente uso de Internet. Para tener una visión más clara ello, podemos observar las cifras del “Information and Communication Technologies Development Index” (Naciones Unidas) que ha revelado – en el ranking del año 2017 – que la Argentina es el país N° 51 en la tasa más creciente de penetración de internet. Se ha develado que el 68% de los hogares tienen una computadora y existen 80 suscripciones de banda ancha móvil cada 100 habitantes, de los cuales, el 64% tiene acceso a Internet. Con lo cual, y sin dudas, la presente oportunidad de negocios tiene un mercado que podría

abarcar a más de la mitad de la población. [10] En base al relevamiento del Indec, durante el año 2016 los accesos a internet se incrementaron un 4,65% llegando a 34,1 millones, de los cuales 26,7 millones son de banda ancha móvil y 7,3 millones de banda de ancha fija. [11]

Como diagnóstico final, el país está atravesando una recesión económica, con un incremento del nivel inflacionario, una reducción del nivel de actividad y una aceleración del objetivo de déficit 0 en las cuentas públicas. A nivel político, aún no hay claridad respecto de la coalición que gobernará el país a partir del 2020. Este complejo contexto económico y político dificultará la implementación del emprendimiento pero a nivel social y tecnológico se están dando cambios que potenciarán positivamente la implementación del modelo de negocio propuesto. Esto se ve, por un lado, en los nuevos hábitos de consumo, donde el factor de escasez de tiempo y la intervención de la tecnología comienzan a jugar un factor cada vez más importante, y por otro lado, la masificación y la penetración del uso de internet en todas las esferas de la vida apalancará y posibilitará el desarrollo de la aplicación propuesta.

4.2 5 Fuerzas de Porter

Para analizar el nivel de competencia de la industria donde estará inmersa el emprendimiento, se utilizará el modelo de fuerzas desarrollado por Michael Porter, que además de considerar la competencia entre los competidores directos, también considera la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la aparición de substitutos.

[10] Unión Internacional de Telecomunicaciones. Naciones Unidas (2017). ICT Development Index 2017. Recuperado de: http://www.itu.int/net4/ITU-D/idi/2017/index.html#idi2017economycard-tab&ARG

[11] INDEC (2018). Accesos a internet. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=11&id_tema_3=54

FUERZA MERCADO:

La fuerza emergente que presenta el mercado es de relativa rivalidad entre los jugadores existentes. Esto se debe a que, por el momento, no hay jugadores en el mercado ofreciendo un producto con características similares. Asimismo, existen diversos factores que ayudarían a reducir la competencia. Por un lado, hablamos de un sector con bajas barreras de salida, al no presentar activos especializados y de capital intensivo, con lo cual ningún jugador se vería obligado a permanecer en caso de alta competencia. A su vez, el e-Commerce de consumo masivo va a ser un sector con rápido crecimiento en el futuro, en el que podrán ingresar varios jugadores sin que los actuales tengan que sacrificar volumen de venta ante los nuevos entrantes. Incluso, los jugadores que ingresen tendrán un tamaño similar al de sus partes, con lo que les será difícil robarse usuarios.

Por otro lado, existen factores que incrementarán la competencia y rivalidad entre los jugadores. Primero, al ser un producto con bajos costos marginales (casi nulos), se podría llegar rápidamente a una fuerte competencia de precios. En segundo lugar, al no tratarse de activo no especializados, es esperable que las nuevas funcionalidades que lleguen al mercado, sean velozmente imitadas por la competencia.

FUERZA SUSTITUTOS:

Sin duda, una gran fuerza inicial que posee esta oportunidad de negocios es la baja amenaza de productos sustitutos. Este escenario, genera la posibilidad de conquistar el mercado. No obstante, es necesario actuar con rapidez porque existen también fuerzas externas al mercado argentino que implicarían una amenaza. Estamos hablando de sustitutos provenientes del extranjero. En especial, la inminente llegada de Amazon o de agrupadores de supermercados ya existentes como Favado.

FUERZA CLIENTES:

Analizado desde la perspectiva de la fuerza de los clientes, podemos hacer diversas consideraciones. Por un lado, los compradores podrán cambiar fácilmente de proveedores al no tener costo de suscripción. Esto les dará fuerza a los clientes, lo que obligará al sector a implementar programas de fidelización como así también poner foco en la calidad del servicio prestado.

Por otro lado, la fuerza de los clientes aminora si se considera que será muy atomizada y poco concentrada, además de que aún no hay empresas ofreciendo este servicio, lo que no les permitirá saltar en una primera instancia a otras opciones. También se debe remarcar la imposibilidad y el bajo interés de los clientes de integrarse hacia atrás y de prescindir de nuestros servicios.

Otro factor es el porcentaje que el consumo de los productos básicos representa en la economía familiar. En épocas de ajustes o de ahorro, uno de los primeros ítems que la familia observa es el consumo en productos básicos y cómo puede ahorrar. Con lo cual, se puede adelantar que generándoles un ahorro a través de la aplicación, se generará un diferencial que potenciará el servicio. En definitiva, se considera que, en una primera instancia, será bajo el poder de negociación de los clientes, que irá incrementando a medida que aparezcan nuevos competidores.

FUERZA PROVEEDORES:

Sin lugar a duda, el mayor nivel de competencia estará presente en los proveedores y particularmente en los supermercados. Por un lado, esto se debe a una fuerte concentración de mercado, donde existen pocas cadenas de supermercados e hipermercados. Además, estos jugadores controlan gran parte de la cadena de valor, desde los locales minoristas hasta la distribución. Por último, para sumarlos a la aplicación, necesitaremos su autorización, con lo cual habrá que gestionar muy cuidadosamente el

relacionamiento con las cadenas de supermercados. En el capítulo 7, dentro del Business Model Canvas, encuadramos a las cadenas como nuestros socios estratégicos.

Si se analiza el poder del sector hacia los proveedores, notaremos que si bien estos últimos no dependen fuertemente del sector para sus ingresos actuales, el canal tradicional de compras está disminuyendo y están obligados a desarrollar el canal online. La aplicación propuesta puede ser un apalancador importante para lograr este objetivo. Por último, existe una baja amenaza de integración en nuestro sector ya que nuestra APP es un complemento a sus ventas.

FUERZA AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES:

La competencia generada por nuevos jugadores es alta. Por un lado, tendrán algunas barreras de entrada, como acceso desigual a las cadenas de supermercados, enfrentarse con competidores con economías de escala o tener una inversión inicial de capital relativamente alta en desarrollo de APP y de marca. Sin embargo, al no haber costo de suscripción a la APP, los usuarios podrán rotar de sistema sin mayores esfuerzos de costo y adaptación a los nuevos jugadores. A su vez, al no haber restricciones gubernamentales por el momento, entraríamos en una fase de competencia perfecta entre los jugadores del sector.

Como resumen, al tratarse de un modelo de negocio novedoso y que aún no ha sido implementado en el país, la competencia generada por los competidores directos y por la posible aparición de substitutos, es baja por el momento. La rapidez de implementación de la aplicación será fundamental para aprovechar esta ventaja competitiva y posicionarse como el primer jugador en el mercado. Esto dará un poder relativamente alto respecto de los clientes. Sin embargo, es importante remarcar que habrá un fuerte nivel de

competencia generado por los proveedores y en particular los supermercados, ya que habrá un alto nivel de dependencia para vender sus productos en la aplicación. Por último, al tener barreras de entrada baja, con el avance del tiempo la amenaza de nuevos jugadores será alta y se tendrá que ofrecer un alto nivel de servicio a los clientes para retenerlos ante la aparición de nuevas opciones.

4.3 FODA

A continuación, se analizarán las características internas y externas del modelo de negocio a través de la herramienta conocida como FODA:

FORTALEZAS:

Sin duda, la primera fortaleza que presenta el emprendimiento será el "timing". Se debe recodar que este sistema será pionero en el país. No hay antecedentes de otras APP locales pero, no obstante ello, contará con el aprendizaje de cómo funciona en otros países del mundo.

En segundo lugar, es importante mencionar el ahorro de recursos que implicará para los usuarios (ya clientes o y/o futuros clientes) la utilización de la APP. Principalmente, el ahorro de tiempo y dinero. Ya no será necesaria la asistencia semanal al supermercado que hoy día resulta una carga y mucho menos un tiempo de ocio. Asimismo, acentuará la oportunidad de ahorrar dinero. En efecto, los usuarios podrán comparar precios entre los distintos retailers asegurando el mejor valor. Asimismo, las empresas de consumo masivo podrán ofrecer cupones de descuento.

En tercer lugar, la APP otorga a los distribuidores y empresas de consumo masivo una mayor visibilidad de productos y precios ofrecidos en los distintos canales de venta en tiempo real.

Por último, la APP se apalanca y posiciona - sobre estructuras existentes - potenciando las ventas. Incluso, y una vez desarrollada y potenciada, permitirá reducir estructuras existentes de los retailers que hoy resultan necesarias para la venta de productos.

OPORTUNIDADES:

La primera gran oportunidad que presenta esta aplicación y que lo motiva, es el menor interés que tienen los usuarios en asistir al supermercado. En épocas donde el tiempo pareciera no ser suficiente, los consumidores están cada vez menos dispuestos a destinarlo en ir a los supermercados. Sin lugar a dudas, esto genera cada vez más empatía en la utilización del canal online. La compra presencial, se vuelve obsoleta.

En segundo lugar, la confianza que fue adquiriendo el usuario en la compra online de otras categorías (como se mencionó en el capítulo 2), permiten acelerar la incursión hacia el consumo masivo.

En tercer lugar, los supermercados se encuentran desarrollando sus propios canales online para adaptarse cada vez más a las necesidades del consumidor. Esto es fundamental ya que incrementa la cantidad de plataformas sobre las que puede comparar precios la APP y aumenta la oferta de productos.

Por último, existen nuevos emprendimientos que presentan ofertas de logística alternativas. Tales son los casos de UBER, GROCERY y RAPPI que ya ofrecen a los usuarios ir a buscar las compras efectuadas en una cantidad de tiempo menor a que si lo gestionaran únicamente online vía los retailers. Este tipo de aplicaciones son importantes para mejorar la distribución, uno de los grandes problemas que tiene actualmente el e-commerce.

DEBILIDADES:

Dentro de las debilidades, en primer lugar, habrá que negociar con los retailers para autorizar la venta de sus productos. En este caso será necesario acentuar que si bien hoy es innovador, este puede ser un medio interesante para potenciar sus ventas online. Se deberá hacer énfasis que es un método que existe y que funciona en el mundo. Naturalmente, esto llevará a que se instale en el país.

En segundo lugar, la otra debilidad que podemos observar es el grado de inversión en marketing que habrá que realizar para que se conozca la APP y pueda posicionarse en el mercado.

AMENAZAS:

Sin duda existen obstáculos que podrán desarticular el desarrollo de la APP y sobre los cuales habrá que navegar. En primer lugar, más allá del crecimiento del e-Commerce en la Argentina, aún ha tenido escasa penetración en el consumo masivo. Si bien esto representa una oportunidad, habrá también que acelerar un cambio – que viene gestándose paulatinamente – de la compra de productos masivos de forma presencial a adquirirlos vía online. Habrá que empezar a concientizar al usuario que ya no es necesario que asista al supermercado y así revelarle una solución a una necesidad que tiene ya sea en el consciente o en el inconsciente.

En segundo lugar, instalada la APP, esto motivará a la competencia de proveedores que ya están instalados en otros países a instalarse en la Argentina. Habrá que ganarles terreno en el mercado. En efecto, poco tiempo tardará Amazon con su modelo integrado, nombre y reconocimiento en instalarse en el país.

Por último, si bien hay cada vez mayor conectividad, lo cierto es que existen zonas geográficas en las que la conexión a internet presenta pormenores, lo

que implicará una peor prestación de servicios por parte de la APP y un menor interés por parte de potenciales usuarios.

Como diagnóstico final, la aplicación propuesta es un modelo de negocio innovador para el país, donde se hace foco en el proceso de compra del consumidor con el objetivo de mejorarlo y reducirle el tiempo destinado al mismo, como así también el presupuesto, pudiendo aprovechar las ofertas y comprar a los menores precios. Además, le da visibilidad a las empresas de consumo respecto de los surtidos y precios ofrecidos en los distintos puntos de venta. Como última fortaleza, es un modelo que se apalanca sobre estructuras de venta y distribución existentes, simplificando la operación de la aplicación. Por el lado de las debilidades, el éxito de la aplicación dependerá de la cantidad de retailers que se sumen a la misma y la necesidad de inversión en marketing para posicionar el producto entre los clientes. Respecto del entorno, hay ciertos factores que le darán competitividad al modelo propuesto. Entre ellas se puede mencionar el menor interés de los consumidores por ir a los supermercados, el incremento de la confianza en el e-commerce y el desarrollo de las plataformas online impulsadas por las cadenas de supermercados. Por último, como factores externos que afectarán negativamente es la baja penetración que ha tenido hasta el momento el e-commerce de consumo masivo y la eventual amenaza de jugadores externos que ofrezcan funcionalidades similares.

5. MERCADO OBJETIVO

5.1 Segmentación

Partiendo del universo posible de clientes, se realizó una segmentación con el objetivo de focalizar y concentrar los esfuerzos de venta en los clientes target. Para seleccionar el segmento de mercado, se utilizaron los siguientes criterios sociodemográficos:

- Edad
- Sexo
- Clase social
- Ubicación geográfica

Luego de analizar las distintas variables se definió los siguientes clientes target:

- Edad: entre 25 y 65 años. Pensar en sumar a tercera edad a medida que se "amigan con la tecnología".
- Sexo: apuntado tanto a hombres como mujeres
- Clase social: ABC1, C2 y C3
- Geográficamente: grandes urbes de más de 200.000 habitantes:
    - CABA y GBA; Córdoba; Santa Fe; Rosario; Mendoza, entre otras

Dentro de este target, en un segundo nivel de segmentación, se detectaron dos tipos de clientes distintos, clasificados en función de la composición familiar:

- Familias: complejo manejo de las compras: valorarán los atributos de comparación de precios, automatización del proceso de compra y reducción de las idas al supermercado
    - Acciones de marketing estará apuntado a las madres, que generalmente se encargan de las compras, remarcando el ahorro en el precio de compra, y en el mayor tiempo a dedicar a su familia.
    - Poca fidelización a las marcas y más a solucionar las necesidades del hogar.
    - Atributos:
        - Comparación de precios
        - Cupones de descuento
        - Canasta online y administración del stock online
- Personas solas o en pareja: compras no tan complejas, valorarán más la automatización de las compras.
    - Acciones de marketing apuntado a destacar el tiempo libre en actividades recreativas y al aire libre
    - Mayor fidelización a las marcas
    - Atributos: Canasta y administración de compras online

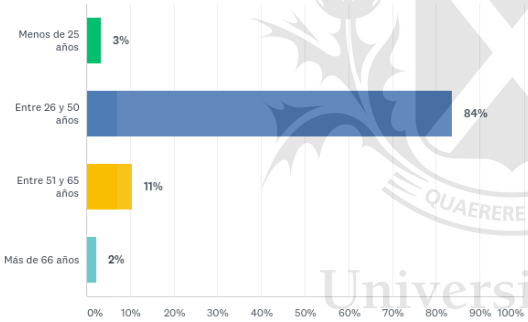
A modo de resumen, se identificó que nuestros clientes target serán personas entre 25 y 65 años, que viven en ciudades de más de 200.000 habitantes, perteneciente al 50% de la población más pudiente del país. En definitiva, estamos concentrando esfuerzos en localidades con alta densidad, donde se justifique la logística de los productos y en clientes con poder adquisitivo medio que tengan acceso a internet y utilicen la tecnología asiduamente. Por último, la estrategia para llegar a estos clientes se diferenciará en función de la cantidad de personas que habiten en el domicilio. A aquellos domicilios con familias, se buscará llegar con un

mensaje que destaque el ahorro de dinero y de tiempo en un proceso complejo y que demanda una porción importante de su presupuesto mensual. Para los domicilios de solteros o parejas sin hijos, se remarcará el tiempo adicional que se dispondrá para actividades de recreación.

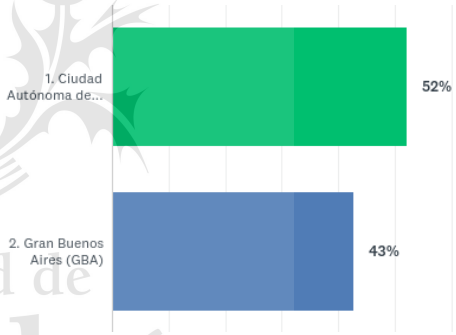
5.2 Encuesta de mercado

Para validar la propuesta de valor y conocer más de cerca a nuestros potenciales clientes, se lanzó una encuesta de mercado a través de la plataforma de Survey Monkey. La misma fue contestada por 209 personas, de las cuales estos son los principales indicadores sociodemográficos:

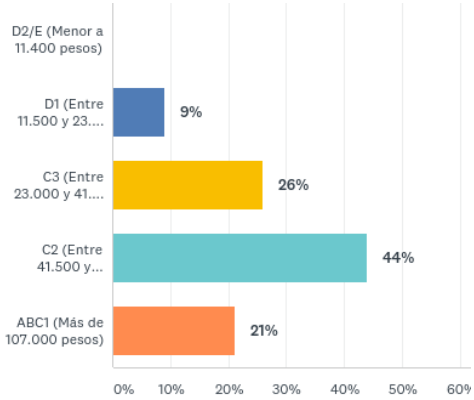
Grupo de Edad:



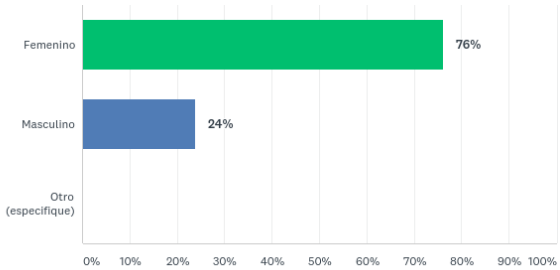
Localización:



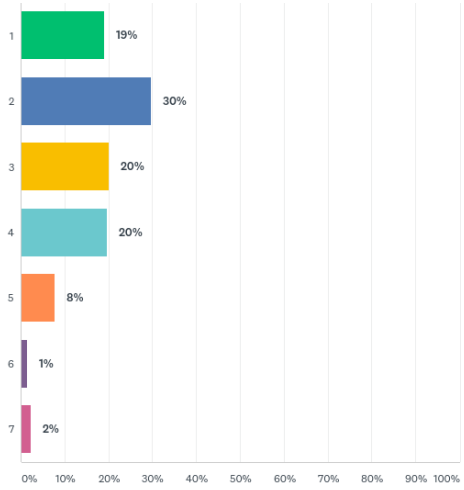
Ingreso Familiar:



Género:



Cantidad de personas que viven en tu hogar:



Los resultados de la encuesta permitieron confirmar que el e-commerce tiene una penetración de mercado muy baja para consumo masivo, entre el 1% y 2%:

- Del total encuestados, el 87% realiza las compras exclusivamente en forma presencial mientras que solamente el 3% lo realiza 100% online.
- El 79% de los encuestados no gasta su presupuesto en forma online. Del 21% restante, las compras online representan un 6,5% del presupuesto total gastado en consumo masivo, lo que implica un 1,3% del gasto total.

Respecto del comportamiento de la compra en tiendas, Coto y Carrefour son los supermercados más frecuentados, lo que implica que para tener una aplicación exitosa, Coto Digital tendrá que ser una de las plataformas adheridas, como también habrá que sumar la web de Carrefour una vez que se haya lanzado. Por otro lado, en promedio los encuestados visitan 4,4 veces por mes al supermercado. Asumiendo que se demora una hora y media para realizar todo el recorrido, se destinan 7 horas al mes al proceso de compra. Automatizar este proceso con la aplicación tendrá un impacto importante para nuestros usuarios.

A la hora de seleccionar un producto, “la hora de la verdad”, el precio es el principal criterio, seguido por la marca y por último el estado del producto. Se analizó este comportamiento por categorías, y los productos de limpieza, de higiene personal y los que no requieren frío son aquellos donde la variable precio tiene aún mayor peso. Ambos indicadores muestran la importancia que tiene la funcionalidad de la aplicación de poder comparar precios y elegir por el más económico, independientemente de la marca y el lugar de compra.

Por otro lado, se consultó respecto del comportamiento actual o esperado de las compras online. Con poca penetración del e-Commerce, el consumidor se inclinaría por productos de limpieza, bebidas, alimentos que no requieran frío y de higiene personal, dejando de lado las carnes y verduras, donde la selección del producto tiene mayor valor. Este punto es importante ya que marca que el foco inicial del e-Commerce de consumo masivo debería ser aquellos productos de alta rotación, donde la experiencia de compra no es un diferencial para el consumidor. En una etapa posterior, se podrá pensar en el desarrollo del e-Commerce de productos frescos, pero no es una categoría buscada por este canal.

Son diversas las razones que llevaron a la baja penetración del e-Commerce, algunas de las razones son:

- Falta de horarios para recibir las compras,
- Hábito de compra de ver el producto,
- Precios más caros en las plataformas online,
- Plataformas poco amigables

Por último, se consultó si utilizarían una aplicación que permitiera automatizar el proceso de compra, comparar precios y obtener cupones de descuento y el 87% respondió afirmativamente. Este dato confirma que existe una oportunidad de negocio y que puede ser captada con la aplicación propuesta. Se deberá trabajar en conjunto con los supermercados para

mejorar el servicio online actual (aumentando la frecuencia de entrega, ofreciendo mejores, etc.) pero existe una necesidad en los consumidores por reducir el tiempo y el dinero destinado en compras de consumo masivo.

5.3 Estimación de demanda

Habiendo definido los clientes target, se procedió a estimar el tamaño de la demanda en cantidad de clientes y en monto gastado. En base al relevamiento efectuado por el Indec, las ventas totales en supermercados en Argentina durante el año 2017 ascendieron a 350.230 millones de pesos. De este monto, 250.350 millones corresponden a productos no frescos y 100.000 millones a productos frescos. Como primer dato relevante, el de los supermercados, es un mercado con un tamaño muy importante y las categorías de productos no frescos, representan el 71% del mismo.[12]

	$ARG	%
Almacén	91.411.914	26%
Artículos de limpieza y perfumería	49.419.052	14%
Bebidas	41.416.248	12%
Electrónicos y artículos para el hogar	21.924.604	6%
Indumentaria, calzado y textiles para el hogar	10.382.780	3%
Otros	35.794.790	10%
PRODUCTOS NO FRESCOS	250.349.387	71%
Lácteos	37.758.791	11%
Carnes	32.671.236	9%
Verdulería y frutería	12.133.860	3%
Panadería	12.046.236	3%
Alimentos preparados y rotisería	5.269.597	2%
PRODUCTOS FRESCOS	99.879.719	29%
TOTAL VENTAS SUPERMERCADOS	**350.229.106**	**100%**

[12] INDEC (Mayo 2018). Supermercados y autoservicios mayoristas. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=1&id_tema_3=34

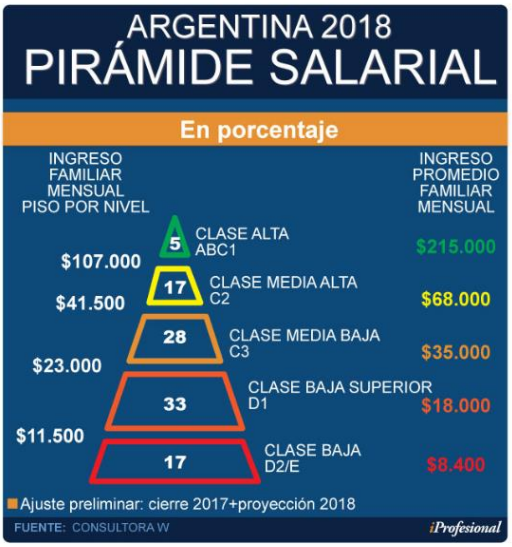
Como segundo indicador, se procedió a desglosar el consumo país abierto por provincia (con información del Indec) y cruzarlo con la población estimada para el año 2017 para así obtener un consumo per cápita por provincia. Si bien el último censo se realizó en el año 2010 existen estimaciones que para el año 2017 la población del país creció un 12%, asciendo a 44.818.682[13]. Como se puede ver en el siguiente cuadro, el consumo per cápita a nivel país son 7.841 $ARG/año, pero existe una fuerte dispersión por provincia, llegando a valores por encima de 15.000 $ARG/año para las provincias con mayor poder adquisitivo y a valores por debajo de los 5.000 $ARG/año para las menos desarrolladas.

	VENTAS 2017	POBLACIÓN 2017 (e.)	CONSUMO PER CÁPITA
TOTAL PAÍS	**350.229.106**	**44.818.682**	**7.814**
24 partidos del Gran Buenos Aires	93.847.485	11.078.920	8.471
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	58.702.548	3.228.867	18.181
Resto de Buenos Aires	40.430.217	6.377.370	6.340
Mendoza	19.018.001	1.942.726	9.789
Córdoba	17.246.783	3.696.665	4.665
Santa Fe	16.661.526	3.568.926	4.668
Neuquén	13.350.106	615.872	21.677
Chubut	12.275.065	568.774	21.582
Tucumán	7.214.928	1.617.911	4.459
Salta	6.961.265	1.356.769	5.131
Entre Ríos	6.300.154	1.380.848	4.563
Otras Provincias del Norte (1)	19.865.056	5.839.499	3.402
Otras Provincias del Centro y el Oeste (2)	10.051.562	2.027.527	4.958
Otras Provincias del Sur (3)	28.304.411	1.518.008	18.646

Como tercer dato, se estimó la cantidad de población incluida en los niveles económicos target. En base al periódico online Iprofesional, el nivel ABC1, C2 y C3 comprende al 50% de la población[14]:

[13] Countrymeters (2017) .Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. Recuperado de: http://countrymeters.info/es/Argentina

[14] Iprofesional (28 de mayo de 2018). Cuánto hay que ganar para ser clase media: así es hoy la pirámide de ingresos: Recuperado de: https://www.iprofesional.com/economia/268991-ventas-clase-media-consumo-otros-Cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-asi-es-hoy-la-piramide-de-ingresos



En cuarto lugar, habiendo definido concentrar los esfuerzos de ventas en las grandes ciudades, se realizó un relevamiento de las ciudades target: aquellas con más de 200.000 habitantes, que concentran en total 25,7 millones de habitantes:

	Población 2017 (e.)
Área Metropolitana de Buenos Aires	11.078.920
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	3.228.867
Gran Córdoba	1.625.003
Gran Rosario	1.382.714
Gran Mendoza	1.046.985
Gran San Miguel de Tucumán	893.854
La Plata	718.506
Mar del Plata	662.874
Gran Salta	602.378
Gran Santa Fé	547.617
Gran San Juan	515.266
Gran Resistencia	430.828
Santiago del Estero	400.664
Gran Corrientes	386.934
Neuquén	381.300
Gran Posadas	356.910
Gran San Salvador de Jujuy	346.449
Gran Bahía Blanca	325.470
Gran Paraná	295.025
Formosa	248.270
Gran San Luis	233.957
TOTAL	**25.708.790**

Finalmente, cruzando la población de las ciudades target, con el % población dentro de los niveles económicos apuntados, con el consumo per cápita, se estimó que la demanda target para el año 2017 ascendió a 143.000 millones

de $ARG. Es importante remarcar, que al asumir que el target es el 50% de la población más acaudalada, se supuso que el consumo per cápita de este sector es un 30% más alto que el promedio.

	Población 2010	Población 2017 (e.)	POBLACIÓN TARGET	GASTO PER CÁPITA		GASTO SUPERMERCADO
Área Metropolitana de Buenos Aires	9.916.715	11.078.920	5.539.460	11.012	30%	61.000.865.500
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	2.890.151	3.228.867	1.614.433	23.635		38.156.656.229
Gran Córdoba	1.454.536	1.625.003	812.501	6.065		4.927.940.174
Gran Rosario	1.237.664	1.382.714	691.357	6.069		4.195.878.998
Gran Mendoza	937.154	1.046.985	523.493	12.726		6.662.041.616
Gran San Miguel de Tucumán	800.087	893.854	446.927	5.797		2.590.941.769
La Plata	643.133	718.506	359.253	11.012		3.956.115.471
Mar del Plata	593.337	662.874	331.437	8.242		2.731.547.898
Gran Salta	539.187	602.378	301.189	6.670		2.008.928.637
Gran Santa Fé	490.171	547.617	273.809	6.069		1.661.758.122
Gran San Juan	461.213	515.266	257.633	6.445		1.660.394.658
Gran Resistencia	385.633	430.828	215.414	4.422		952.645.480
Santiago del Estero	358.633	400.664	200.332	4.422		885.946.240
Gran Corrientes	346.344	386.934	193.467	4.422		855.588.205
Neuquén	341.301	381.300	190.650	28.180		5.372.475.165
Gran Posadas	319.469	356.910	178.455	4.422		789.197.758
Gran San Salvador de Jujuy	310.106	346.449	173.225	4.422		766.067.943
Gran Bahía Blanca	291.327	325.470	162.735	8.242		1.341.183.264
Gran Paraná	264.076	295.025	147.512	5.931		874.937.642
Formosa	222.226	248.270	124.135	4.422		548.974.269
Gran San Luis	209.414	233.957	116.978	6.445		753.903.049
TOTAL	**23.011.877**	**25.708.790**	**12.854.395**	**11.101**		**142.693.988.087**

Habiendo calculado la demanda total de compras en supermercados en las ciudades target y partiendo de las ventas online actual (1,5% acumulado a agosto 2018 - relevamiento Supermercados y autoservicios mayoristas Indec[15]), se proyectó la demanda online por ciudad target para los primeros 5 años de operación del emprendimiento. Para estimación se asumió que la penetración del e-commerce incrementará 1% por año hasta llegar a representar el 7,5% de las ventas para el año 2024. Para el primer año de operación, se espera que las ventas online en las ciudades target lleguen a 194 millones de U$S e incrementen hasta llegar a 440 millones para el 2024. Asumiendo un market share inicial de la aplicación del 5% para el 2020 e incrementando hasta llegar al 9% para el 2024, se esperan direccionar ventas hacia los supermercados por 9.700.000 U$S el primer año y

[15] INDEC (Octubre 2018). Supermercados y autoservicios mayoristas. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=1&id_tema_3=34

39.600.000 U$S el quinto año. Sobre estos valores, estimamos cobrar una comisión del 3%, lo que se traducirá en un ingreso para el emprendimiento de 290.000 U$S el primer año y llegar a 1.188.000 U$S en 2024.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Demanda en ciudades y población target	6.494.668.191	5.426.067.780	5.552.469.519	5.607.720.312	5.655.819.967	5.695.712.765	5.866.584.148
MS ecommerce grandes ciudades	1,50%	2,50%	3,50%	4,50%	5,50%	6,50%	7,50%
Crecimiento Market Share			1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Área Metropolitana de Buenos Aires	41.646.504	57.990.325	83.077.716	107.877.079	132.980.692	158.267.505	188.094.843
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	26.050.308	36.273.533	51.965.949	67.478.200	83.180.763	98.997.920	117.655.220
Gran Córdoba	3.364.403	4.684.734	6.711.413	8.714.824	10.742.813	12.785.602	15.195.196
Gran Rosario	2.864.610	3.988.802	5.714.411	7.420.209	9.146.934	10.886.260	12.937.902
Gran Mendoza	4.548.308	6.333.254	9.073.104	11.781.498	14.523.120	17.284.750	20.542.261
Gran San Miguel de Tucumán	1.768.887	2.463.073	3.528.631	4.581.955	5.648.202	6.722.231	7.989.113
La Plata	2.700.919	3.760.872	5.387.875	6.996.199	8.624.254	10.264.191	12.198.596
Mar del Plata	1.864.882	2.596.739	3.720.124	4.830.610	5.954.721	7.087.035	8.422.669
Gran Salta	1.371.536	1.909.783	2.735.981	3.552.693	4.379.425	5.212.190	6.194.488
Gran Santa Fé	1.134.515	1.579.746	2.263.166	2.938.739	3.622.600	4.311.452	5.123.995
Gran San Juan	1.133.584	1.578.450	2.261.309	2.936.328	3.619.628	4.307.915	5.119.791
Gran Resistencia	650.390	905.630	1.297.418	1.684.707	2.076.748	2.471.651	2.937.462
Santiago del Estero	604.853	842.223	1.206.579	1.566.753	1.931.345	2.298.599	2.731.796
Gran Corrientes	584.127	813.363	1.165.235	1.513.066	1.865.166	2.219.834	2.638.188
Neuquén	3.667.896	5.107.331	7.316.830	9.500.962	11.711.891	13.938.954	16.565.910
Gran Posadas	538.801	750.249	1.074.817	1.395.658	1.720.436	2.047.583	2.433.474
Gran San Salvador de Jujuy	523.010	728.261	1.043.316	1.354.754	1.670.013	1.987.573	2.362.154
Gran Bahía Blanca	915.652	1.274.993	1.826.571	2.371.818	2.923.753	3.479.717	4.135.509
Gran Paraná	597.337	831.757	1.191.587	1.547.285	1.907.347	2.270.037	2.697.851
Formosa	374.796	521.881	747.654	970.834	1.196.753	1.424.321	1.692.750
Gran San Luis	514.705	716.696	1.026.748	1.333.241	1.643.494	1.956.011	2.324.644
TOTAL DEMANDA ONLINE	97.420.023	135.651.695	194.336.433	252.347.414	311.070.098	370.221.330	439.993.811
PARTICIPACIÓN PROYECTO	0%	0%	5%	6%	7%	8%	9%
VENTAS PROYECTO	**-**	**-**	**9.716.822**	**15.140.845**	**21.774.907**	**29.617.706**	**39.599.443**
COMISIÓN DE VENTAS	0%	0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
VENTAS NETAS	**-**	**-**	**291.505**	**454.225**	**653.247**	**888.531**	**1.187.983**

Universidad de SanAndrés

6. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing se describirá utilizando la metodología de las cuatro P introducido por McCarthy:

- Producto
- Precio
- Promoción
- Canales

6.1 Producto

En base a la oportunidad de negocio detectada se propone desarrollar una aplicación online de compras de consumo masivo que ofrezca las siguientes funcionalidades:

- Canasta de compras: el usuario tendrá la opción de armar una canasta de las compras en función de sus necesidades.
- Gestión del stock: con la ayuda de un escáner de código de barras el usuario podrá definir qué artículos se van consumiendo en su hogar y cuáles debe volver a comprar. Esto permitirá realizar en forma automática la lista de compras y asegurar que no haya faltante de productos.
- Gestión de compras: con la lista de compras cargada en la aplicación, el usuario podrá realizar en forma automática las compras usando las plataformas online suscriptas a la aplicación (ej.: Coto Digital).

- Agrupadora de supermercados: el usuario podrá comparar los precios de su lista de compra con las distintas plataformas suscriptas a la aplicación, asegurando mejores precios.
- Cuponera: por último, las empresas de consumo masivo podrán ofrecer cupones de descuentos por la compra de determinados productos.

La aplicación será desarrollada para ser utilizada desde computadoras, como así también desde teléfonos móviles y tablets. La sección 3.3 de este trabajo incluye mayor detalle sobre el producto propuesto.

6.2 Precio

La estrategia de precios se define de la siguiente manera en función del cada actor en la cadena de valor:

- Cadenas de supermercados: al tratarse de un servicio innovador y que potenciará sus ventas, la comisión recaerá sobre estos y no sobre los usuarios de la aplicación. Respecto del precio a cobrar se definió un porcentaje del 3% sobre las ventas efectuadas por medio de la aplicación.
- Usuarios de la aplicación: considerando la multiplicidad de aplicación existentes para celulares y tabletas se definió no cobrar un fee de suscripción ni de uso a la aplicación. Por otro lado, al tratarse de una nueva modalidad de consumo que hay que instaurar, un precio de entrada podría desalentar el ingreso de usuarios.
- Empresas de consumo masivo: A este tipo de organizaciones, se les cobrará un fee por publicar cupones de descuento a nuestros usuarios. Sobre la venta específica generada gracias al uso de un cupón, se le cobrará una comisión a las empresas de consumo masivo del 3%.

- Empresas en general del sector: Otra fuente de ingresos del proyecto, que incluye a las cadenas de supermercados, las empresas de consumo masivo y otras empresas del sector, está relacionada con la información generada por la aplicación. De esta manera, se venderá información sobre tendencias de consumo, precios, surtidos de productos. Se estima que un informe de una categoría de producto se vendrá en 1.000 U$S.

Para mayor detalle de la estimación de ingresos, ver la sección 9.2.1 en este trabajo.

6.3 Promoción

El mayor esfuerzo para la etapa de promoción, estará puesto en una estrategia de comunicación y marketing enfocada en los usuarios de la plataforma. Para ello, se trabajará con una agencia de comunicación que nos ayudará a implementar una campaña inicial de dos meses de duración, mediante los siguientes canales:

- Digital: lanzamiento a nivel nacional, con presencia en páginas web de Infobae, Clarín y La Nación. También habrá presencia en Facebook e Instagram por medio de publicidad, y se destinará un porcentaje del gasto a Influencers que publiquen contenido relacionado con la aplicación.
- Radio: se incluirá publicidad en radios con alcance a grandes ciudades del país, en programas escuchados por uno de los principales clientes target: mujeres.
- Vía Pública: con el foco en llegar al público de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, se contará con presencia publicitaria en carteles de subtes, carteles en paradas de colectivo y carteles en la calle.

Una vez lanzada la aplicación, los esfuerzo de promoción se concentrarán en los medios digitales. Para mayor detalle de la estimación de gastos en comunicación y marketing, ver la sección 9.1.2 y 9.2.2 en este trabajo.

6.4 Canales

Con respecto a la disponibilidad de la aplicación para los usuarios finales, esta estará presente en las tiendas online de APP de Android y Iphone. También existirá una aplicación web para realizar las compras, con una dirección web simple y fácil de recordar, y desde la cual también se podrá descargar la APP para dispositivos móviles.

En cuanto a la distribución de las compras de productos realizadas por medio de nuestra aplicación, estará a cargo de cada uno de los comercios que vendan por medio de la plataforma.

Como conclusión final se remarca que para el usuario final la aplicación será amigable, con foco en reducir el tiempo y el presupuesto en compras, estará fácilmente accesible y no tendrá ningún costo. Este público será el destinatario de las campañas de comunicación y marketing para que puedan conocer y acceder a las funcionalidades de la plataforma. Por otro lado, para las cadenas de supermercado, las empresas de consumo masivo y otras organizaciones del sector será una funcionalidad con costos que dependerán de las ventas efectivamente impulsadas a través de la plataforma, o de la información obtenida, que representa oportunidades de negocio.

7. BUSINESS MODEL CANVAS

Utilizando el Business Model Canvas se procederá a describir el modelo de negocio propuesto a partir de los 9 módulos que lo componen:

1. PROPUESTA DE VALOR

¿Qué vamos a entregar a nuestros clientes? Esta aplicación digital permitirá a los clientes gestionar en forma simple sus compras de consumo masivo, reduciendo la necesidad de ir al supermercado y asegurando que el usuario pagará el menor precio posible.

¿Qué problemas vamos a resolver? Para nuestros usuarios: (1) poca transparencia y claridad a la hora de comparar precios entre supermercados y (2) proceso lento y poco efectivo de compras. Para los supermercados, el inconveniente a resolver es la baja penetración de mercado de sus ventas por el canal online. Y finalmente, para las empresas de consumo masivo, la necesidad de contar con una herramienta para direccionar las ventas hacia sus productos dentro del canal online, y la baja visibilidad para poder monitorizar precios, promociones y surtidos de sus productos y el de sus competidores en tiempo real.

2. RELACIONAMIENTO CON LOS CLIENTES

¿Cómo voy a relacionarme? Por medio de publicidad tradicional y redes sociales. Se hará una fuerte inversión inicial en publicidad al momento de lanzar la aplicación utilizando los canales digitales, radio y vía pública. Con la empresa en marcha los esfuerzos se concentrarán a través del canal digital.

3. CANALES

Tendremos dos canales de venta. Por un lado, está la aplicación, a la que se podrá acceder tanto en la computadora como en los teléfonos móviles y las tablets. Por otro, tendremos nuestra propia fuerza de ventas que llegará a los supermercados. En una primera instancia serán dos vendedores, pero esto se irá incrementando a medida que aumente el volumen de usuarios.

4. SEGMENTO DE CLIENTES

¿Para quiénes creamos valor?

- Consumidores de supermercados
- Supermercados
- Empresas de consumo masivo

¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

- Hombres y mujeres de entre 25 y 65 años, que viven en grandes ciudades (más de 200.000 habitantes) y que encuadren dentro de los niveles ABC1, C2 y C3.
- Dentro de este target tenemos dos segmentos bien diferenciados. Por un lado, los hogares con familias, donde el proceso de compra insume un presupuesto importante y una alta cantidad de horas. Por otro lado, los hogares con solteros o parejas sin hijos, donde el proceso de compra es más simple.

5. ACTIVIDADES CLAVES

Serán tres las actividades claves que deberá desarrollar el emprendimiento. Se deberá realizar un desarrollo y mantenimiento de la aplicación de compras; habrá una fuerte tarea de desarrollo de marca y de posicionamiento de producto entre nuestros clientes target; y por último se

deberá trabajar en conjunto con los supermercados para sumarlos a nuestra aplicación.

6. RECURSOS CLAVES

Los recursos humanos serán un aspecto clave del emprendimiento, ya que el desarrollo de las actividades dependerá del potencial de sus miembros. Será esencial que estos tengan conocimiento de sistemas, marketing y negociación.

7. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Los socios estratégicos del emprendimiento serán los retailers, ya que nuestra plataforma transacciona sobre las de ellos. Tendremos que buscar un punto de equilibrio donde las dos partes logremos sinergias y podamos potenciar las ventas por el canal online.

8. ESTRUCTURA DE COSTOS

En una primera etapa los costos del start-up se concentrarán en el desarrollo de APP y el posicionamiento del producto dentro de los clientes target. Con la empresa en funcionamiento, tendremos gastos importantes en mantenimiento y actualización de la APP, como así también en marketing y ventas.

9. FLUJO DE INGRESOS

Estimamos 3 tipos de ingresos:

- Comisión de 3% sobre ventas direccionadas hacia los supermercados.
- Ingreso por publicar cupones

- Comisión por venta de información.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

8. EQUIPO EMPRENDEDOR

8.1 Organigrama

En la primera etapa del start-up, el equipo emprendedor estará compuesto por cuatro roles claves:

Chief Executive Officer (CEO):

- Background: expertise en desarrollo de nuevos negocios y gerenciamiento de empresas.
- Responsabilidad: llevar adelante el startup, coordinar las áreas claves de la compañía, buscar inversores y negociar con supermercados.
- Equipo a cargo: de esta función dependerán los restantes tres roles claves: el Chief Information Officer, el Chief Marketing Officer y el Chief Sales Officer.

Chief Information Officer (CIO):

- Background: desarrollador fullstack, con experiencia en desarrollo de frontend y backend.
- Responsabilidad: desarrollar la APP en una primera instancia y luego asegurar el mantenimiento y mejora continua de la misma.
- Equipo a cargo:
    - Arquitecto: además de coordinar, el CIO tendrá la función de arquitecto, siendo el quien define la base de datos y servidores a utilizar y la arquitectura de las nueva funcionalidades.
    - Desarrollador: persona encargada de desarrollar las mejoras en el frontend como así también en backend.

- Quality & Assurance: persona encargada de realizar las pruebas sobre la APP y detectar las fallas.
- Este equipo no solo tendrá a cargo el mantenimiento y la actualización de la aplicación sino que además serán quienes la desarrollen en una primera instancia. Para la etapa de desarrollo se sumarán 8 personas más.

Chief Marketing Officer (CMO):

- Background: experiencia en marketing y en lanzamiento de nuevos productos.
- Responsabilidad: posicionar nuestra marca entre nuestros consumidores y llevar adelante las campañas de marketing.
- Equipo a cargo: será la única persona inhouse pero estará acompañada por una agencia de comunicación que se encargará de la creatividad de la campaña y la planificación en los medios.

Chief Sales Officer (CSO):

- Background: expertise en el negocio de consumo masivo, tanto del lado de supermercados y/o distribuidores como de empresas de consumo masivo
- Responsabilidad: negociar con supermercados para sumarlos a la APP.
- Equipo a cargo: estará acompañado por un ejecutivo de cuentas que permitirá hacer un seguimiento diario de los clientes.

Adicionalmente a estas cuatro funciones, se tercerizarán en una primera instancia los servicios administrativos requeridos para poder operar como una compañía. Esto comprende las funciones de administración de recursos humanos (liquidación de sueldos entre otras), contabilidad y emisión de balances, pago a proveedores y cobro de clientes y legales. A medida que el

volumen de operaciones de la compañía comience a crecer, estas funciones se comenzarán a realizar inhouse.

A continuación se muestra un esquema tentativo del organigrama del emprendimiento:

8.2 Estructura de incentivos

La nómina total de la compañía estará compuesta por 7 personas. Los roles claves, identificados en el punto anterior, tendrán una estructura de incentivos mixta. Por un lado cobrarán un sueldo fijo en relación de dependencia y por otro lado recibirán una participación accionaria de la sociedad. Respecto del sueldo, considerando el tamaño de la compañía y que se trata de un startup, se estimaron sueldos bajos a nivel mercado:

- CEO: 70.000 $ARG/mes
- CIO: 60.000 $ARG/mes
- CSO: 60.000 $ARG/mes
- CMO: 60.000 $ARG/mes

La participación accionaria que recibirán los roles claves se definirá en función de las necesidades financieras para solventar las inversiones iniciales y el apetito de los inversores por fondear el proyecto. En base a las estimaciones realizadas, se considera que los empleados claves retendrán

el control de la compañía y se entregará a los inversores el 45% de las acciones a cambio del fondeo necesario hasta lograr estabilizar el flujo de fondos. Esto quiere decir que quedará un 55% del equity disponible para repartir entre el equipo emprendedor. Se espera que la participación accionaria para cada uno de los role claves sea:

- CEO: 15% del equity
- CIO: 15% del equity
- CSO: 15% del equity
- CMO: 10% del equity

Para el resto de los empleados, se prevé una retribución monetaria mensual por sus servicios prestados. Se estimaron sueldos de mercado para estas posiciones:

- Líder Técnico: 50.000 $ARG/mes
- Líder de QA: 40.000 $ARG/mes
- Ejecutivo de ventas: 40.000 $ARG/mes

Universidad de SanAndrés

9. EL PLAN FINANCIERO

9.1 Requerimiento de inversión inicial

El startup requiere una inversión inicial de 387.000 U$S que se desglosa de la siguiente manera:

- Desarrollo de la APP: 237.000 U$S
- Posicionamiento de la marca: 150.000 U$S

9.1.1 Desarrollo de la APP

Para el desarrollo de la aplicación se deberá invertir en un equipo de tecnología informática, que tendrá como objetivo desarrollar la aplicación, en infraestructura necesaria para que la aplicación pueda operar y por último en insumos para el equipo de TI. Se estimó que el desarrollo de la aplicación demandará 12 meses, un equipo de 11 personas y una inversión total de 237.000 U$S.

Abierto por concepto, el presupuesto se compone de:

- Equipo de TI: 186.000 U$S, que representa un 79% del monto total
- Infraestructura: 39.600 U$S, que representa un 17% del monto total
- Insumos: 11.000 U$S que representa un 5% del monto total

Con respecto al equipo de TI, se definió que se necesitarán los siguientes roles para el desarrollo:

- Arquitecto: tendrá la función de diseñar la arquitectura de la aplicación y definir la base de datos y servidor a utilizar. Para cubrir esta función

se está pensando en un programador con experiencia y conocimiento de código. Se estima un sueldo mensual de 60.000 $ARG.

- Desarrollador: tendrá como objetivo desarrollar la aplicación tanto desde el frontend (lo que el usuario efectivamente ve de la aplicación) como del backend (lo que el usuario no ve de la aplicación). Se estima que se necesitarán 3 personas, un líder técnico que coordinar el equipo de desarrollo y dos recursos adicionales, un senior y un semi-senior. Las personas a contratar deberán ser desarrolladores fullstack, que puedan operar tanto el frontend como el backend. Se estima un sueldo mensual de 50.000 $ARG para el líder técnico y 45.000 y 35.000 $ARG para senior y semi-senior respectivamente.
- Quality and Assurance: este rol operará sobre el frontend, realizando pruebas sobre la APP con el objetivo de detectar fallas sobre los desarrollos. Se estima que se necesitarán 2 personas, un líder que coordinar el equipo y un recurso adicional semi-senior. Se estima un sueldo mensual de 40.000 $ARG para el puesto senior y 35.000 $ARG para el semi-senior.
- Developer and operations: gestionará los servidores que utilizará la aplicación. Se estima que se requerirá un recurso senior y que costará 50.000 $ARG al mes.
- User Design: tendrá la función de diseñar el frontend y darle el “look and fit” deseado para los usuarios. Este rol se cubrirá con una persona senior. Se estima un sueldo mensual de 35.000 $ARG.

Como se mencionó en el capítulo 8, el arquitecto, el líder técnico y el líder de QA además de desarrollar la APP, se quedarán trabajando para la compañía y formarán la Gerencia de Sistemas.

La aplicación se desarrollará como una webapp, lo que permitirá tener un solo componente que se puede acceder tanto desde una computadora o de

un teléfono móvil o tablet. Esto permitirá ahorrar un desarrollo distinto para cada plataforma, generando una reducción importante de costos y tiempos.

A continuación, se expone el presupuesto estimado a gastar durante el año de desarrollo para el equipo de TI abierto primero por rol y luego por componente a desarrollar:

ROL	Q	Meses	Sueldo ($ARG)	Costo anual (U$S)
Arquitecto	1	12	60.000	24.000
Líder Técnico	1	12	50.000	20.000
Desarrollador Senior	2	12	45.000	36.000
Dev. semi-senior	3	12	35.000	43.000
Líder QA	1	12	40.000	16.000
QA semi-senior	1	12	30.000	12.000
Dev.&Ops. Senior	1	12	50.000	20.000
UX/ Designer Senior	1	12	35.000	15.000
TOTAL	**11**			**186.000**

SECCIÓN	COMPONENTE	Horas	Costo anual (U$S)
FRONTEND	Canasta de compras	160	15.500
	Gestión del Stock	160	15.500
	Gestión de compras	160	15.500
	Cuponera	160	15.500
BACKEND	Agrupador de supermercados	160	15.500
	Integración con supermercados	320	31.000
	API	320	31.000
	Canasta de compras	160	15.500
	Gestión de stocks	160	15.500
	Gestión de compras	80	8.000
	Cuponera	40	3.750
	Barcode-Scanner	40	3.750
TOTAL	**TOTAL**	**1.920**	**186.000**

Respecto a la infraestructura se requerirá:

- Servidores: se prevé contratar servidores de Amazon, estimandose un gasto anual de 24.000 U$S
- Base datos: se estima un gasto anual de 12.000 U$S
- Hosting: se estima un gasto anual de 3.600 U$S

Finalmente, respecto de los insumos, al considerar que tendremos un equipo propio de desarrollo se deberá comprar insumos de computación, como

computadoras, mouse y monitores. Esto demandaría una inversión de 11.000 U$S[16]

9.1.2 Posicionamiento de marca

Como segundo componente de inversión incial, se estima que se deberá realizar un gasto de 150.000 U$S en comunicación y marketing. El objetivo será dar a conocer el emprendimiento en el segmento de clientes apuntado. Para esta etapa se proyecta contratar a una agencia de comunicación con quienes se planificará y producirá el contenido a mostrar. Se realizó un estudio de mercado y se prevé trabajar con una agencia que saldrá de la siguiente terna: Media Strategy (http://www.mediastrategy.com.ar/), Craverolanis (http://www.craverolanis.net/#); Mercado McCANN (http://www.mercadomccann.com/index_en.html).

Se deberá comenzar a trabajar con la agencia 6 meses antes de tener listo el desarrollo del la aplicación, ya que este es el tiempo necesario para planificar y desarrollar el contenido a mostrar en los medios. Se estima que el costo de contratación de la agencia para esta etapa rondará los 30.000 U$S.

El saldo restante de 120.000 U$S se destinará a la campaña inicial de comunicación. Para la misma se trabajó sobre dos variables: (1) tiempo de duración de la campaña y (2) canales utilizados.

Respecto del primer punto se definió una campaña que dure 2 meses, donde se destinará el 65% del presupuesto para el primer mes y el 35% para el segundo mes. El objetivo es concentrar el esfuerzo en un plazo acotado y lograr un impacto fuerte el primer mes y reforzarlo durante el segundo.

Con respecto a los canales, como primera decisión se descartó la comunicación por televisión. Si bien es una forma relativamente barata y

[16] El presupuesto de desarrollo de la aplicación se estimó con la ayuda de Pablo Lagioia. Pablo es Ingeniero en Sistemas, y es un fullstack developer, que trabaja desde el año 2014 para AutoServe como Líder de Desarrollo. https://www.linkedin.com/in/pablolagioia/

masiva de comunicar, ya que tiene el costo más bajo por contacto, la producción de un aviso publicitario consumiría gran parte del presupuesto (se estima que como piso una producción para televisión tiene un costo de 75.000 U$S). Como canales se optaron:

- Digital: considerando que permitirá comunicar el lanzamiento a toda la Argentina, se prevé asignar el mayor porcentaje a este canal, estimando gastar 48.000 U$S, 41.750 U$S para pauta y 6.250 U$S para el desarrollo del contenido. Respecto de la pauta, a nivel página web, se apuntaría a publicar a través de Infobae, Clarín, La Nación, destinando el 50% del presupuesto. Por otro lado, a nivel aplicaciones se comunicará a través de Facebook e Instagram, destinando un 30% y 10% respectivamente. Por último se destinará un 10% del gasto para que Influecers publiquen nuestro contenido a través de sus redes sociales. A continuación se expone el presupuesto armado:

DIGITAL	
Presupuesto - U$S	48.000
Presupuesto - $ARG	1.920.000
Desarrollo de contenido	250.000
Saldo para pautas	1.670.000

Medio	Campaña	Sección	% Presupuesto	Precio/1000	Presupuesto $	Clicks
Clarin	Desktop + Mobile Banner 300x250	Bien casero y Buena vida	15%	$ 370,00	$ 250.500	677.027
La Nación	Desktop Banner 1260x300/920x300	Lifestyle	15%	$ 341,00	$ 250.500	734.604
Infobae	Desktop Banner 970x100	Tendencia y Salud	10%	$ 75,00	$ 167.000	2.226.667
Infobae	Mobile Banner 300x250	Tendencia y Salud	10%	$ 75,00	$ 167.000	2.226.667
Facebok	R&F- Saludable		30%	$ 380,00	$ 501.000	1.318.421
Instagram	R&F- Saludable		10%	$ 380,00	$ 167.000	439.474
Influencers					$ 167.000	

- Radio: se prevé contratar espacio publicitario en radios que tengan alcance en grandes ciudades del país y se seleccionarán programas escuchados en su mayoría por nuestro principal target: mujeres. Se planifica invertir 36.000 U$S, 31.000 U$S para pauta y 5.000 U$S para producir el contenido. A continuación mostramos los medios seleccionados y la cantidad de spots que se contratarían:

RADIO

Presupuesto - U$S	36.000	
Presupuesto - $ARG	1.440.000	
Desarrollo de contenido		200.000
Saldo para pautas		1.470.000

Medio	Programa	Horario	Duración	Spots	Precio por Spot	Costo por Programa
Aspen	Weekend	Sab y Dom 13 a 19hs	15	40	1.425	57.000
Disney	Todos tus exitos	L a V 13 a 17hs	15	100	768	76.800
Disney	Solo las que te gustan	L a V 09 a 13hs	15	100	918	91.800
Disney	Solo las que te gustan	Sabados 09 a 14hs	15	40	918	36.720
Disney	Ranking 47	Sabados 14 a 18hs	15	40	192	7.680
Disney	Solo las que te gustan	Domingos 09 a 14	15	40	230	9.180
La Cien	No esta todo dicho	L a V 09 a 13hs	15	80	7.088	567.000
La Cien	Sarasa	L a V 13 a 17hs	15	50	4.725	236.250
La Cien	Ranking Yenni	Sabados 09 a 13hs	15	40	2.633	105.300
La Cien	Abierto los domingos	Domingos 9.30 a 14hs	15	40	2.633	105.300
Vale	Dale que va	L a V 10 a 13hs	15	80	1.875	150.000
Radio con Vos	Y ahora quien podra ayudarnos	L a V 07 a 10hs	15	80	600	48.000

- Vía Pública: este canal estará enfocado para llegar al target de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires como así también al Gran Buenos Aires y se destinará un 30% del presupuesto total. Se manejarán 3 canales que son:
    - Carteles en subtes: se destinarán 12.400 U$S para publicar en la líneas B-D-A, lo que permitirá tener 50 carteles en distintos puntos durante un mes.
    - Carteles en paradas de colectivo: se asignarán 12.400 U$S, lo que permitirá comunicar el lanzamiento en 70 paradas, de las cuáles 50% se ubican en CABA y el otro 50% en GBA.
    - Carteles en la calle: se asignará el saldo restante para publicar en las principales avenidas de CABA y GBA.

VÍA PÚBLICA

Presupuesto - U$S	36.000	
Presupuesto - $ARG	1.440.000	
Desarrollo de contenido		200.000
Saldo para pautas		1.240.000

Medio	Recorrido	% Presupuesto	Precio	Presupuesto	Cantidad
Subtes	Estaciones B-D-A	40%	$ 10.000	$ 496.000	50
Paradas de colectivos	Avenidas Principales	40%	$ 7.000	$ 496.000	71
Carteles en la calle	Avenidas Principales	20%	$ 320	$ 248.000	775

[17]

[17] La estrategia de comunicación se armó en conjunto con Karen Peruzotti, Gerente de Marketing de Azúcar de Ledesma, (https://www.linkedin.com/in/karen-peruzotti-29b8aab5/) y los costos de las

9.2 Flujo de fondos proyectado

Habiendo transcurrido el primer año de desarrollo del start-up, se planifica lanzar la aplicación al mercado junto con la campaña publicitaria para dar a conocer el nuevo producto. A partir de este momento la compañía comenzará a operar y en las próximas dos secciones se detallarán los ingresos y gastos previstos.

Para proyectar los ingresos y egresos de la compañía se estimó el escenario macroeconómico esperado para la Argentina desde el año 2019 al 2024. Se utilizaron dos fuentes de información:

- Relevamiento de expectativas del mercado realizado por el Banco Central de la República Argentina durante el mes de septiembre de 2018[18]. De este trabajo se obtuvieron los valores esperados para Tipo de Cambio, variación del PBI y variación de precios minoristas. Se prevé un caída del producto bruto para 2018 y 2019, acompañado por un elevado nivel de inflación:

Concepto/Ejercicio	U/M	2018	2019	2020
			Año 0	Año 1
Relevamiento de Expectativas de Mercado - Septiembre 2018 (BCRA)				
Variación Producto Bruto Interno	%	-2,3%	-0,3%	2,0%
Precios minoristas (IPC nivel general-Nacional)	%	45%	28%	20%
Tipo de cambio		43	51	

- Estimación del crecimiento del PBI esperado para el año 2050 realizado por la consultora Price Waterhouse & Co.[19] De este trabajo se obtuvo la estimación de crecimiento del PBI a partir del año 2021.

A continuación se expone la proyección de las principales variables macroeconómicas:

pautas publicitarias se estimaron en función del presupuesto armado por MediaStrategy para el lanzamiento de los nuevos productos del Negocio de Azúcar y Alcohol

[18] Banco Central de la República Argentina (septiembre 2018). Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) Recuperado de: http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

[19] Price Watehouse & Co. (Febrero 2017). The Long View: How will the global economic order change by 2050? Recuperado de: https://www.pwc.com/gx/en/world-2050/assets/pwc-the-world-in-2050-full-report-feb-2017.pdf

Concepto/Ejercicio	U/M	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Principales Variables Macroeconómicas								
Variación Producto Bruto Interno	%	-2,3%	-0,3%	2,0%	3%	3%	3%	3%
Precios minoristas (IPC nivel general-Nacional)	%	45%	28%	20%	15%	10%	5%	5%
Tipo de cambio		43	51	62	71	77	81	85

9.2.1 Ingresos proyectados

El emprendimiento tendrá tres fuentes de generación de ingreso. El principal será la comisión que se cobrará a los supermercados por direccionar demanda hacia sus plataformas online. Nuestros usuarios irán cargando sus pedidos de compras en forma automáctica en nuestra aplicación. Cuando decidan realizar el pedido, la aplicación comparará los precios de las distintas plataformas online subscriptas y el cliente luego definirá donde realizará el pedido. Se previó que la aplicación envíe automáticamente la orden de compra al supermercado seleccionado, y luego este se encargará de realizar el picking y la distibución del mismo.

Para estimar el ingresos generado por este rubro, se utilizó como input la evolución de clientes proyectada para el e-Commerce durante los próximos años, desarrollada en el capítulo 5. En base a la estimación, se espera que durante el año 2020 las ventas online asciendan a 194 millones de U$S representando el 3,5% de las ventas en las ciudades target. Se estimó que la penetración del e-Commerce irá incrementándose 1% cada año hasta llegar al 7,5% en el año 2024 y así representar 440 millones de U$S. Sobre esta proyección de ventas online, se considera que la aplicación podría captar un 5% del market share durante el primer año de operatoria hasta llegar al 9% para el 2024. Esto significará lograr 5.600 usuarios durante 2020 e ir incrementándolos hasta llegar a los 21.700 para 2024. A nivel de ventas direccionadas hacia los supermercados, esto significaría 9.700.000 U$S el primer año y 39.600.000 U$S el quinto año. Sobre estos valores estimamos cobrar una comisión del 3%, lo que se traducirá en un ingreso para el

emprendimiento de 292.000 U$S el primer año y llegar a 1.188.000 U$S en el 2024.

Concepto/Ejercicio	U/M	2019	2020	2021	2022	2023	2024
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS ONLINE - SUPERMERCADOS	Ton	-	194.336.433	252.347.414	311.070.098	370.221.330	439.993.811
MS - CHANGUITO EN CASA	%	-	5%	6%	7%	8%	9%
VENTAS AGRUPADAS	U$S	0	9.716.822	15.140.845	21.774.907	29.617.706	39.599.443
COMISIÓN POR OPERAR EN APP	%	-	3%	3%	3%	3%	3%
NGRESOS POR CONSOLIDAR VENTAS	U$S	0	291.505	454.225	653.247	888.531	1.187.983

Como segundo rubro de ingresos, se estima cobrar un fee a las empresas de consumo masivo por publicar cupones de descuento a nuestros usuarios para poder direccionar las ventas hacia sus productos. Se proyecta que sobre el volumen total de ventas transaccionadas en la aplicación, el 5% serán compras donde los usuarios utilicen cupones cupones de descuento. Sobre esa venta específica la aplicación le cobrará una comisión a las empresas de consumo masivo del 3%, lo que implicará ingresos adicionales por 15.000 U$S el primer año y 59.000 U$S en 2024.

Por último, la aplicación generá información muy valiosa para las empresas del sector. Por un lado se podrá hacer un seguimiento de la demanda a nivel de consumidor, lo que permitirá potenciar eventuales campañas de marketing, sabiendo que y cuando consume cada cliente. Por otro lado, como la aplicación estará relevando información de precios en forma permanente, las empresas de consumo masivo podrán saber qué surtido se está ofreciendo de la competencia, dónde y a qué precio. Se estima que la venta de esta información generará ingresos por 35.000 U$S el primer año hasta llegar a 175.000 U$S.

Los tres conceptos implicarán ingresos 340.000 U$S para el primer año de operación y llegando a 1.420.000 U$S para el quinto año.

9.2.2 Gastos proyectados

A nivel de gastos, a partir del año 2020, la compañía tendrá cuatro centro de costos relacionados a cada uno de los roles claves identificados en el capítulo 8:

- Gastos Gerencia General: se estima un costo anual aproximado de 40.000 U$S donde se incluye el sueldo del gerente general (70.000 $ARG/mes + 25% de contribuciones y cargas sociales), el alquiler de la oficina (15.000 $ARG/mes), el fee por la tercerización de los servicios de administración (15.000 $ARG/mes) y gastos varias (10.000 $ARG/mes).

Concepto/Ejercicio	U/M	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Principales Variables Macroeconómicas								
Variación Producto Bruto Interno	%	-2,3%	-0,3%	2,0%	3%	3%	3%	3%
Precios minoristas (IPC nivel general-Nacional)	%	45%	28%	20%	15%	10%	5%	5%
Tipo de cambio		43	51	62	71	77	81	85
GASTOS GERENCIA GENERAL								
Gastos varios mensuales								
Alquiler de oficinas	$ARG	15.000	19.156	22.923	26.283	28.823	30.166	31.572
Gastos varios - servicios	$ARG	10.000	12.771	15.282	17.522	19.215	20.111	21.048
Outsourcing servicios administrativos	$ARG	15.000	19.156	22.923	26.283	28.823	30.166	31.572
Gastos varios mensuales	**$ARG**	**40.000**	**51.083**	**61.127**	**70.089**	**76.860**	**80.443**	**84.192**
Sueldo mensual CEO - Costo empresa	**$ARG**	**87.500**	**111.744**	**133.715**	**153.319**	**168.132**	**175.969**	**184.171**
Meses al año	Q	12	12	12	12	12	12	12
Gasto Gerencia General	**U$S**			**41.415**	**40.609**	**39.765**	**38.879**	**38.879**

- Gastos Gerencia de Sistemas: se estima un costo anual aproximado de 105.000 U$S donde se incluye: los sueldos del equipo de IT (CIO 60.000 $ARG/mes; líder técnico 50.000 $ARG/mes y líder QA 40.000/mes + 25% de contribuciones y cargas sociales), alquiler de los servidores (2.000 U$S/mes), alquiler de la base de dates (1.000 U$S/mes) y gastos varias en hosting e insumos.

Concepto/Ejercicio	U/M	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Principales Variables Macroeconómicas								
Variación Producto Bruto Interno	%	-2,3%	-0,3%	2,0%	3%	3%	3%	3%
Precios minoristas (IPC nivel general-Nacional)	%	45%	28%	20%	15%	10%	5%	5%
Tipo de cambio		43	51	62	71	77	81	85
			47	**56**	**66**	**74**	**79**	**83**
GASTOS Gerencia de Sistemas								
Sueldos mensuales - Costo Empresa								
CIO	$ARG	75.000	95.781	114.613	131.416	144.113	150.830	157.861
Lider tecnico	$ARG	62.500	79.817	95.510	109.514	120.094	125.692	131.551
Lider de QA	$ARG	50.000	63.854	76.408	87.611	96.075	100.553	105.241
Total Sueldos mensuales	**$ARG**	**187.500**	**239.452**	**286.531**	**328.541**	**360.282**	**377.076**	**394.652**
Infraestructura - mensual								
Servidores	U$S	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Bases de datos	U$S	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Hosting	U$S	300	300	300	300	300	300	300
Insumos	U$S	450	450	450	450	450	450	450
Gastos de Infraestructura mensual	**U$S**	**3.750**	**3.750**	**3.750**	**3.750**	**3.750**	**3.750**	**3.750**
Meses al año	Q	12	12	12	12	12	12	12
Gasto Gerencia de Sistemas	**U$S**			**105.905**	**104.720**	**103.477**	**102.175**	**102.175**

- Gastos Gerencia de Marketing: se estima un costo anual aproximado de 150.000 U$S donde se incluye: el sueldo de la gerenta (60.000 $ARG/mes + 25% de contribuciones y cargas sociales), el fee mensual de la agencia de comunicación que se encargará de la creatividad de las campañas de comunicación y la planificación en los medios (2.000 U$S/mes), gastos varios (15.000 $ARG/mes) y por último un presupuesto de 100.000 U$S en acciones de marketing. Respecto de este último punto, se planea por un lado incrementarlo 50.000 U$S al año a medida que se amplía las ciudades target y por otro realizar acciones de comunicaciones de marzo a noviembre (ya que de diciembre a febrero con las fiestas y las vacaciones las personas reciben demasiados impulsos y tienen poca eficacia las campañas), concentrándose en medios digitales.

Concepto/Ejercicio	U/M	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Principales Variables Macroeconómicas								
Variación Producto Bruto Interno	%	-2,3%	-0,3%	2,0%	3%	3%	3%	3%
Precios minoristas (IPC nivel general-Nacional)	%	45%	28%	20%	15%	10%	5%	5%
Tipo de cambio		43	51	62	71	77	81	85
			47	**56**	**66**	**74**	**79**	**83**
GASTOS GERENCIA DE MARKETING								
Gastos varios mensual	U$S							
Viáticos	$ARG	15.000	19.156	22.923	26.283	28.823	30.166	31.572
Gastos varios mensuales	**$ARG**	**15.000**	**19.156**	**22.923**	**26.283**	**28.823**	**30.166**	**31.572**
Sueldos - Costo empresa								
Sueldo CMO mensual	$ARG	75.000	95.781	114.613	131.416	144.113	150.830	157.861
Total Sueldos Mensual	**$ARG**	**75.000**	**95.781**	**114.613**	**131.416**	**144.113**	**150.830**	**157.861**
Agencia de comunicación - mensual	U$S	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Meses al año	Q	12	12	12	12	12	12	12
Inversión anual en marketing	U$S	100.000	100.000	100.000	150.000	200.000	250.000	300.000
					50.000	*50.000*	*50.000*	*50.000*
Gasto Gerencia de Marketing	**U$S**			**153.234**	**202.665**	**252.069**	**301.444**	**351.444**

- Gastos de Gerencia de Ventas: se estima un costo anual aproximado de 45.000 U$S donde se incluye: los sueldos del equipo de ventas (CSO 60.000 $ARG/mes; ejecutivo de ventas 40.000 $ARG/mes + 25% de contribuciones y cargas sociales), y gastos en viáticos. Importante mencionar que está previsto sumar un ejecutivo de venta por año a medida que se vaya ampliando el radio de ciudades target.

Concepto/Ejercicio	U/M	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Principales Variables Macroeconómicas								
Variación Producto Bruto Interno	%	-2,3%	-0,3%	2,0%	3%	3%	3%	3%
Precios minoristas (IPC nivel general-Nacional)	%	45%	28%	20%	15%	10%	5%	5%
Tipo de cambio		43	51	62	71	77	81	85
			47	**56**	**66**	**74**	**79**	**83**
GASTOS GERENCIA DE MARKETING								
Gastos varios mensuales	U$S							
Viáticos	$ARG	15.000	19.156	22.923	26.283	28.823	30.166	31.572
Gastos varios mensuales	**$ARG**	**15.000**	**19.156**	**22.923**	**26.283**	**28.823**	**30.166**	**31.572**
Sueldos - Costo empresa								
Sueldo CSO	$ARG	75.000	95.781	114.613	131.416	144.113	150.830	157.861
Sueldo Ejecutivo de ventas	$ARG	50.000	63.854	76.408	137.611	200.906	260.271	322.403
Total Sueldos mensual	**$ARG**	**125.000**	**159.635**	**191.021**	**269.027**	**345.019**	**411.101**	**480.263**
Meses al año	Q	12	12	12	12	12	12	12
Gasto Gerencia de Ventas	**U$S**			**45.476**	**53.679**	**60.678**	**66.908**	**74.151**

9.2.3 Flujo de Fondos y TIR para el inversor

En base a la proyección de ingresos y gastos prevista en la sección anterior, a continuación se expone el flujo de fondos para los primeros 5 años de operación de la compañía:

Concepto/Ejercicio	U/M	2019	2020	2021	2022	2023	2024
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS ONLINE - SUPERMERCADOS	**Ton**	**-**	**194.336.433**	**252.347.414**	**311.070.098**	**370.221.330**	**439.993.811**
MS - CHANGUITO EN CASA	**%**	**-**	**5%**	**6%**	**7%**	**8%**	**9%**
VENTAS AGRUPADAS	**U$S**	**0**	**9.716.822**	**15.140.845**	**21.774.907**	**29.617.706**	**39.599.443**
COMISIÓN POR OPERAR EN APP	**%**	**-**	**3%**	**3%**	**3%**	**3%**	**3%**
NGRESOS POR CONSOLIDAR VENTAS	**U$S**	**0**	**291.505**	**454.225**	**653.247**	**888.531**	**1.187.983**
INGRESOS POR CUPONES	**U#S**	**0**	**14.575**	**22.711**	**32.662**	**44.427**	**59.399**
INGRESOS POR VENTA INFORMACIÓN	**U#S**	**0**	**35.000**	**70.000**	**105.000**	**140.000**	**175.000**
INGRESOS TOTALES	**U#S**	**0**	**341.080**	**546.937**	**790.910**	**1.072.958**	**1.422.382**
GASTOS OPERATIVOS							
Gerencia General	U$S	0	-41.415	-40.609	-39.765	-38.879	-38.879
Gerencia de Sistemas	U$S	0	-105.905	-104.720	-103.477	-102.175	-102.175
Gerencia de Marketing	U$S	0	-153.234	-202.665	-252.069	-301.444	-351.444
Gerencia de Ventas	U$S	0	-45.476	-53.679	-60.678	-66.908	-74.151
GASTOS OPERATIVOS	**U$S**	**0**	**-346.031**	**-401.673**	**-455.990**	**-509.405**	**-566.649**
Impuestos - IIBB/Deb-Cred	U$S	-2.810	-7.645	-10.988	-14.939	-19.502	-25.185
FLUJO DE FONDOS OPERATIVO	**U$S**	**-2.810**	**-12.596**	**134.276**	**319.981**	**544.051**	**830.548**
Impuesto a las Ganancias	U$S	0	31.498	-19.906	-84.903	-163.328	-263.602
Inversiones	U$S	-387.000	0	0	0	0	0
FREE CASH FLOW	**U$S**	**-389.810**	**18.903**	**114.369**	**235.077**	**380.723**	**566.946**

Durante el año 2019 está previsto realizar el desarrollo de la aplicación y la planificación y armado del contenido publicitario a exponer en los distintos canales de comunicaciónes. El lanzamiento de la aplicación se realizaría en marzo del 2020 junto con la campaña. En base a la proyección de ingresos y egresos durante el primer año de operación, no se llegaría a cubrir los gastos operativos. Apartir del año 2021 se espera crecer en cantidad de usuarios y mostrar un Free Cash Flow positivo, estabilizándose cerca de los 566.000 U$S en el 2024.

Considerando que el punto de equilibrio es el nivel de actividad que permite cubrir el 100% de las gastos, en base al ingreso por usuario y los gastos proyectados, nuestro punto de equilibrio es de 5.600 usuarios. Para estimar este valor se consideraron todos las erogaciones como así también la amortización de la inversión inicial.

Para calcular el valor actual neto de los flujos de fondo proyectados se estimó la tasa de descuento (o WACC para sus siglas en inglés). Al tratarse de un start-up, y no poder apalancarse con financiamiento bancario, la tasa de descuento equivale exclusivamente a la tasa de rentabilidad exigida por el inversor o accionista (Ke). Para obtener el Ke se utilizó el modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM) que asume que:

$$Ke = Rf + \beta*(E(Rm)-Rf)$$

Donde:

- Rf: equivale a la tasa libre de riesgo. Se considera un activo libre de riesgo aquel donde el inversor conoce el retorno esperado con certeza para un horizonte de tiempo determinado.
- β: equivale a la covarianza del activo invertido con respecto al portafolio de mercado.
- E(Rm)-Rf: prima de riesgo del mercado. Equivale a la prima adicional demandada por el inversor al invertir en el portafolio de mercado.[20]

Al tratarse de un emprendimiento en la Argentina, al costo del accionista se le adicionará la prima de invertir en la Argentina.

Para obtener valor de Ke se estimaron 4 parámetros:

- Tasa libre de riesgo: se consideró el rendimiento de un bono del Tesoro Norteamericano (US T-bonds) a 10 años. A la fecha equivale a una tasa del 3,20 %[21]
- β: para el cálculo del beta se consideró el beta desapalancado de dos compañías comparables que cotizan en Estados Unidos: Amamzon.com, Inc. (AMZN) y Mercado Libre (MELI). Si bien ofrecen un portafolio de productos más amplio y son empresas con una

20 Damodaran, Aswath; "Applied Corporate Finance: A User's Manual.", Wiley Series in Finance [DA]. Capítulo 3, hojas 28 y 29.

[21] U.S. Department of the Treasury (Octubre 2018). Resource center. Recuperado https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield

importante trayectoria, se encuadran dentro de la industria del e-commerce y ambas ofrecen productos de consumo masivo. Asimismo, son potenciales competidores directas de la aplicación en un futuro cercano. El beta estimado es de 1,79 y se obtiene a partir del promedio de ambos valores[22]:

Empresa comparable	Beta apalancada	Deuda	Equity	D/E	Tax	Beta desapalancada
Amazon.com, Inc. (AMZN)	1,81	45,79	872,71	5%	21%	1,74
Mercardo Libre, Inc. (MELI)	1,88	480	13850	3%	30%	1,84
				PROMEDIO BETA DESAPALANCADA		1,79

- Prima de riesgo de mercado: puede medirse como la media aritmética o geométrica de la diferencia entre los rendimientos de un grupo de acciones y de los bonos libres de riesgo. En este caso se calculó como la diferencia entre el promedio geométrico del retorno histórico S&P 500, que a la fecha da un valor de 9,65% y la tasa ligre de riesgo. La prima de riesgo de mercado asciende a 6,45%.[23]
- Prima de riesgo país: como se mencionó anteriormente, al tratarse de un emprendimiento en un mercado más riesgoso que el nortemaericano, se consideró un prima de riesgo país. En este caso se utilizó el Emerging Market Bond Index para Argentina, que a la fecha equivale a una tasa de 6,56%[24]

En base a los valores descriptos, se obtuvo una tasa de corte de 21,29%.

El valor terminal del flujo de fondos se estimpo en función de la siguiente fórmula:

Valor terminal: [FCF*(1+g)]/(Ke – g)

[22] Yahoo Finance (Octubre 2018). Cotización Amazon Inc. Recuperado de: https://finance.yahoo.com/quote/AMZN/key-statistics?p=AMZN
[23] NYE Stern University (Octubre 2018) Annual Returns on Stock, T. Bonds and T. Bill: 1928 – Current..Recuperado de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html
[24] Ámbito Financiero (Septiembre 2018). Cotización Embi+ http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=2

Donde:

- FCF: equivale al monto del FCF del año 2024
- g: tasa de crecimiento que se estimó en un 3%. Este valor de obtuvo de la proyección realizada por Price Waterhouse & Co.[25]
- Ke: costo del accionista que asciende a 21,29%

En base a los flujos de fondos previstos y la tasa de descuento estimada, el valor de la compañía asciende a 1.443.000 U$S. El capital incial de inversión tiene un período de repago de 4 años. Al tratarse de un emprendimiento que tiene implícito un alto riesgo de desarrollo de negocio, se estimó el valor compañía considerando período intermedios:

	VAN
VALOR a 5 AÑOS	**227.160**
VALOR a 10 AÑOS	**855.160**
VALOR a 15 AÑOS	**1.094.399**
VALOR con Valor terminal	**1.443.445**

Considerando que los roles claves mantendrían la participación mayoritaria, tal como se explicita en el capítulo 8, y que el inversor aportaría el 100% del capital requerido a cambio del 45% del equity de la compañía, su inversión tendría un período de repago de 6 años y le generaría estos resultados:

	VAN	TIR
VALOR a 5 AÑOS	**-112.173**	**11%**
VALOR a 10 AÑOS	**170.427**	**29%**
VALOR a 15 AÑOS	**278.084**	**32%**
VALOR con Valor terminal	**435.155**	**43%**

[25] Price Watehouse & Co. (Febrero 2017). The Long View: How will the global economic order change by 2050? Recuperado de: https://www.pwc.com/gx/en/world-2050/assets/pwc-the-world-in-2050-full-report-feb-2017.pdf

Como puede observarse, invertir en la aplicación le generaría resultados interesantes, pero el inversor debería tener la expectativa de que la compañía logrará mantenerse operativa al menos 10 años.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

10. CONCLUSIONES

Este trabajo de graduación tiene por objetivo demostrar la viabilidad del proyecto “Changuito en casa”, una APP de compras de hogar integradas online.

En este sentido, se propone desarrollar una **aplicación online de compras de consumo masivo** que ofrezca cinco funcionalidades: una canasta de compras; una función de gestión del stock de productos dentro del hogar; gestionar las compras de acuerdo al stock y la canasta de compras, definiendo variables importantes para el usuario; una agrupadora de supermercados, que permitirá comparar los precios de las distintas plataformas; y una cuponera, mediante la cual se podrán obtener descuentos por productos puntuales gracias a las promociones de empresas de consumo masivo. Creemos que el modelo de negocio propuesto es innovador, se basa en distintos productos y aplicaciones existentes a nivel internacional, y que localmente no existe un desarrollo similar pensado en este segmento de industria.

Esto **agrega valor para los usuarios**, ya que reduce los costos de compras al permitir realizar comparaciones, y ahorra tiempo al relacionar la gestión del stock del hogar con la compra online. En particular, el target al que apunta este desarrollo es: hombres y mujeres de entre 25 y 65 años, de clase social ABC1, C2 y C3, y ubicados geográficamente en grandes urbes de más de 200.000 habitantes, especialmente CABA y GBA; Córdoba; Santa Fe; Rosario y Mendoza. Una encuesta que apuntó a este target permitió relevar datos para confirmar las motivaciones del desarrollo del proyecto, la oportunidad detectada y consultar sobre el interés en una aplicación como la de “Changuito en casa”.

De cara a los supermercados, el E-Commerce es un segmento en el cual algunos han empezado a incursionar, y que les permitirá potenciar las ventas y competir por clientes. Pensando en el largo plazo, les permitirá gestionar mejor su stock, de acuerdo con la demanda online, sin la necesidad de contar con cercanía física de los productos con sus clientes.

Esto sucede en un **contexto** donde el crecimiento de la penetración de internet en los hogares de todo el país, tanto móvil como fija, es un factor que potencia y facilita la implementación de este proyecto. Al mismo tiempo, el e-commerce continúa creciendo en Argentina, pero aún existen oportunidades para explotar este segmento, especialmente en la industria del retail. Por otra parte, el contexto social y tecnológico favorece el desarrollo, con nuevos hábitos de consumo, donde el factor de escasez de tiempo y la intervención de la tecnología comienzan a jugar un factor cada vez más importante.

Con respecto a la **industria**, al tratarse de un modelo innovador y que aún no ha sido implementado, la competencia directa por la posible aparición de substitutos es baja en un inicio, pero la rapidez de implementación será fundamental para aprovechar esta ventaja competitiva. Sin embargo, las barreras de entrada son bajas, por lo que se tendrá que ofrecer un alto nivel de servicio a los clientes para retenerlos ante la aparición de nuevas opciones.

En cuanto a las **fortalezas** del proyecto, destacamos que se trata de un modelo que se apalanca sobre estructuras de venta y distribución existentes, simplificando la operación de la aplicación. En cuanto a las **debilidades**, el éxito de la aplicación dependerá de la cantidad de retailers que se sumen y la necesidad de inversión en marketing para posicionar el producto entre los clientes.

Es importante destacar que el uso de la aplicación no incurrirá en ningún costo para los clientes, sino que los **ingresos del proyecto** dependerán de la comisión cobrada a supermercados, empresas de consumo masivo y

otras empresas del sector. En base a la demanda insatisfecha detectada, se realizó una **estimación de la demanda** para los primeros 5 años de operación del emprendimiento, asumiendo un incremento de la penetración del e-commerce en el país. De esta manera, se espera direccionar ventas hacia los supermercados por 9.700.000 U$S el primer año y 39.600.000 U$S el quinto año. Sobre estos valores, estimamos se cobra una comisión del 3%, lo que se traducirá en un ingreso para el emprendimiento de 290.000 U$S el primer año y llegar a 1.188.000 U$S en 2024. Además, se cobrará fee a las empresas de consumo masivo por publicar cupones de descuento y se realizará venta de información sobre estadísticas que surjan del uso de la aplicación. **De esta manera, los ingresos totales del proyecto se estiman en 340.000 U$S para el primer año de operación y llegando a 1.420.000 U$S para el quinto año.**

En cuanto a la **inversión inicial necesaria**, esta es de 387.000 U$S, integrada por 237.000 U$S para desarrollo de la APP y 150.000 U$S para el posicionamiento de la marca.

Considerando una tasa de descuento del 21,29%, el **valor de la compañía** asciende a 1.443.000 U$S (VAN con valor terminal). El capital inicial de inversión tiene un período de repago de 4 años. Por otra parte, si un **inversor aportara el 100%** del fondeo necesario a cambio del 45% de las acciones de la compañía, su inversión tendría un período de repago de 6 años y le generaría una tasa interna de retorno del 43% y un VAN de 435.155 U$S.

En conclusión, creemos que este es un proyecto innovador que se basa en las tendencias de crecimiento del e-commerce a nivel mundial, para detectar una oportunidad de negocio a nivel local. Este proyecto agrega valor no sólo para los clientes, que buscan realizar sus compras en menos tiempo y a menores costos, sino también para la industria del retail, que puede potenciar sus ventas por este canal. Los análisis realizados muestran que la **iniciativa es financieramente atractiva,** con indicadores positivos según

las proyecciones realizadas, aún en un contexto local con variables macroeconómicas que no son del todo favorables.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

11. ANEXO

Encuesta sobre hábitos de compra

*** 1. ¿Cuál es tu grupo de edad?**

- ◯ Menos de 25 años
- ◯ Entre 26 y 50 años
- ◯ Entre 51 y 65 años
- ◯ Más de 66 años

*** 2. ¿Cuál es tu provincia de residencia?**

- ◯ 1. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA)
- ◯ 2. Gran Buenos Aires (GBA)
- ◯ 3. Otros lugares de la Provincia de Buenos Aires
- ◯ 4. Catamarca
- ◯ 5. Chaco
- ◯ 6. Chubut
- ◯ 7. Córdoba
- ◯ 8. Corrientes
- ◯ 9. Entre Ríos
- ◯ 10. Formosa
- ◯ 11. Jujuy
- ◯ 12. La Pampa
- ◯ 13. La Rioja
- ◯ 14. Mendoza
- ◯ 15. Misiones
- ◯ 16. Neuquén
- ◯ 17. Río Negro
- ◯ 18. Salta
- ◯ 19. San Juan
- ◯ 20. San Luis
- ◯ 21. Santa Cruz
- ◯ 22. Santa Fe
- ◯ 23. Santiago del Estero
- ◯ 24. Tierra del Fuego
- ◯ 25. Tucumán

*** 3. ¿Cuál es tu ingreso familiar mensual en pesos (neto)?**

- ◯ Menor a 11.400 pesos
- ◯ Entre 11.500 y 23.000 pesos
- ◯ Entre 23.000 y 41.500 pesos
- ◯ Entre 41.500 y 107.000 pesos
- ◯ Más de 107.000 pesos

*** 4. ¿Cuál es tu género?**

- ◯ Femenino
- ◯ Masculino
- ◯ Otro (especifique)

1

QUAERERE VERUM Universidad de SanAndrés

* 5. ¿Cuántas personas viven en tu hogar, incluyéndote?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10 o más

* 6. ¿De qué manera hacés tus compras de supermercado?

- Online
- Mixto: online y presencial
- Presencial
- Otro (especifique)

* 7. ¿Qué proporción del gasto en supermercado se realiza en las compras online?

- 0%
- 10%
- 20%
- 30%
- 40%
- 50%
- 60%
- 70%
- 80%
- 90%
- 100%

* 8. ¿Cuántas veces al mes realizas compras de supermercado?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10 o más

2

* 9. Comercio que más frecuentas (elija como máximo 3 opciones)

- [ ] Jumbo / Disco
- [ ] Makro
- [ ] Coto
- [ ] Carrefour
- [ ] Día
- [ ] Wal-Mart
- [ ] La Anónima
- [ ] Super Vea
- [ ] Otro (especifique)
- [ ] Libertad
- [ ] Hipertehuelche
- [ ] Maxiconsumo
- [ ] Yaguar
- [ ] Supermercados chinos o almacén de barrio
- [ ] Comercios específicos: verdulería, carnicería, panadería, dietéticas, entre otros.
- [ ] Ferias de barrio

* 10. ¿Qué atributos buscás en los supermercados? Puntuar del 1 a 5 cada aspecto, siendo 1 la peor calificación y 5 la mejor.

	1	2	3	4	5
Precio	○	○	○	○	○
Distancia	○	○	○	○	○
Variedad de productos	○	○	○	○	○
Identidad con el comercio	○	○	○	○	○
Confiabilidad en la cadena de frío	○	○	○	○	○
Velocidad en entrega	○	○	○	○	○
Poca cantidad de gente	○	○	○	○	○
Eficiencia en tamaño del local	○	○	○	○	○

* 11. ¿De qué manera priorizas la elección de los productos a comprar?

- ○ Por precio
- ○ Por marca
- ○ Por estado del producto (nuevo, fresco)

3

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

* 12. ¿Qué tipo de productos compras o comprarías online?

- [ ] Todos
- [ ] Alimentos o productos que requieren frío
- [ ] Alimentos o productos que no requieren frío
- [ ] Bebidas
- [ ] Limpieza
- [ ] Higiene personal
- [ ] Indumentaria
- [ ] Electrodomésticos

* 13. ¿Qué atributos valoras o valorarías en la compra online? Puntuar del 1 a 5 cada aspecto, siendo 1 la peor calificación y 5 la mejor.

	1	2	3	4	5
Comparar precios de compra en distintos supermercados para obtener el mejor precio	○	○	○	○	○
Reducir la cantidad de tiempo y veces destinada a compras presenciales en supermercados	○	○	○	○	○
Recibir un reintegro por compras de productos promocionados	○	○	○	○	○
Contar con una canasta predefinida de productos de acuerdo a mis intereses, que sugiera en base a compras anteriores	○	○	○	○	○

Otro (especifique)

4

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

* 14. ¿En qué categoría de producto estarías dispuesto a elegir otra marca si un competidor ofrece un menor precio?

- [ ] Todas
- [ ] Comidas que requieren frío
- [ ] Comidas que no requieren frío
- [ ] Bebidas
- [ ] Higiene personal
- [ ] Limpieza
- [ ] Ninguna

* 15. ¿Qué limitaciones considerás que tienen las plataformas actuales de la compra online? Elija todas las opciones que considere

- [ ] Nunca utilicé ninguna
- [ ] Me gusta ver físicamente los productos que voy a recibir
- [ ] No tengo horarios disponibles para recibir las compras
- [ ] Otro (especifique)
- [ ] No son amigables ni fáciles de usar las plataformas de compra online
- [ ] Es más caro comprar online que en un comercio

* 16. Si tuvieses una aplicación que le permita, de manera gratuita al consumidor: (1) automatizar su proceso de compras, (2) comparar los precios entre distintos supermercados y (3) obtener descuentos por las mismas, ¿te llevaría a utilizar las compras online en mayor medida a lo que realizas actualmente?

- ( ) Si
- ( ) No

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

5

12. BIBLIOGAFÍA

- Ámbito Financiero (Septiembre 2018). Cotización Embi+ http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=2
- Banco Central de la República Argentina (septiembre 2018). Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) Recuperado de: http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp
- Countrymeters (2017) .Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. Recuperado de: http://countrymeters.info/es/Argentina
- Damodaran, Aswath; "Applied Corporate Finance: A User's Manual.", Wiley Series in Finance [DA]. Capítulo 3, hojas 28 y 29.
- INDEC (Octubre 2018). Supermercados y autoservicios mayoristas. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=1&id_tema_3=34
- INDEC (2018). Accesos a internet. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=11&id_tema_3=54
- Iprofesional (25 de agosto de 2017). Las marcas de consumo masivo ahora se unen a la "e-góndola" y empiezan a armar promos. Recuperado de:http://www.iprofesional.com/notas/254290-crecimiento-internet-indec-consumo-carrefour-

- Iprofesional (28 de mayo de 2018). Cuánto hay que ganar para ser clase media: así es hoy la pirámide de ingresos: Recuperado de: https://www.iprofesional.com/economia/268991-ventas-clase-media-consumo-otros-Cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-asi-es-hoy-la-piramide-de-ingresos
- Kantar World Pannel (22 de noviembre de 2017). Venta Online del consumo masivo en Argentina. Recuperado de: https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Venta-online-del-consumo-masivo-en-Argentina-
- Latamclick. (2 de enero de 2018). Comercio electrónico: estadísticas del 2017 y tendencias para el 2018. Recuperado de: https://www.latamclick.com/estadisticas-comercio-electronico-2017-tendencias-2018/
- Marketing 4 Ecommerce (23 de febrero de 2017). Recuperado de: https://marketing4ecommerce.net/comercio-electronico-en-el-mundo-en-2017/
- NYE Stern University (Octubre 2018) Annual Returns on Stock, T. Bonds and T. Bill: 1928 – Current..Recuperado de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html
- Price Watehouse & Co. (Febrero 2017). The Long View: How will the global economic order change by 2050? Recuperado de: https://www.pwc.com/gx/en/world-2050/assets/pwc-the-world-in-2050-full-report-feb-2017.pdf
- Unión Internacional de Telecomunicaciones. Naciones Unidas (2017). ICT Development Index 2017. Recuperado de: http://www.itu.int/net4/ITU-D/idi/2017/index.html#idi2017economycard-tab&ARG

- U.S. Department of the Treasury (Octubre 2018). Resource center. Recuperado https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield
- Yahoo Finance (Octubre 2018). Cotización Amazon Inc. Recuperado de: https://finance.yahoo.com/quote/AMZN/key-statistics?p=AMZN

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés