



Universidad de
SanAndrés

PLAN DE NEGOCIOS
MBA Abril 17/18

“McExperience”

Alumno: Diego Hernán Schek

DNI: 24.608.270

Mentor del Trabajo de Graduación: Pedro Frías

Indice

Agradecimiento.....	3
1- Resumen Ejecutivo.....	4
2- Oportunidad de negocio	5
2.1. Identificación de la necesidad actual o potencial	5
3- El Mercado	7
3.1. Segmentación de mercado	7
3.2. Actualidad del Mercado Argentino	8
3.2.1. Tamaño del sector y crecimiento:	8
4- Modelo de negocios y propuesta de valor	10
4.2. Atributos o Actividad clave que permitan capturar la oportunidad antes o mejor que otros	10
4.2.1. Crear una Unidad de Negocios Digital destinada a desarrollar el algoritmo que permita cambiar el paradigma de compra de los clientes.....	11
4.2.2. El arte de la recomendación: desarrollo del Algoritmo	11
4.2.3. Asociaciones claves:	12
5- Industria y entorno	14
5.1. PESTEL	14
5.2. Análisis de las 5 fuerzas con opciones de "lupa"	14
5.3. Tipo de industria según Barney	14
6. Objetivos estratégicos y bases para competir	16
6.1. Contexto.....	16
6.2. Automatizar el trabajo del equipo Gerencial:	19
6.3. Programar Tareas de seguimiento:.....	20
6.4. El valor del Data Analytics para las empresas:.....	21
7. Testeos y encuestas de la idea de negocio	24
7.1. Testeo preliminar.....	24
7.2. Encuesta sobre la cual tomamos decisiones	24
8. Marketing y operaciones	29
8.1. Plan de marketing:	29
8.2. Plan de operaciones	30
9. Inversión y estimación de rendimiento financiero	32
9.1. Costo e inversión actual de un local:	32
9.2. Beneficios sobre los que esta propuesta se enfocará:.....	32
9.3. Análisis del Business Case:.....	35
10. Fuentes y bibliografía.....	36
11. Anexos	37

Agradecimiento

Esta idea comenzó a surgirme mientras analizaba el costo de las inversiones que se estaban realizando en los locales de Argentina. Veía que el costo en dólares de las cajas registradoras y los kioscos digitales eran significativos para el negocio.

Asimismo, cuando visitaba los locales como cliente e iba con mis hijas, veía que la interacción con los kioscos o los cajeros no era del todo satisfactoria, mucho menos cuando tenía que hacer colas que demoraban 10 minutos o más. Luego cuando lográbamos recibir el pedido y nos sentábamos en familia, solía surgir la conversación acerca de la experiencia del servicio recibido. En dichos momentos era normal que todos tomemos nuestros celulares, una vez consumidos los productos, y fue allí donde se materializó la idea.

Por todo esto, quiero agradecer a mi familia por compartir estos momentos y por darme el respaldo de hacer este MBA, donde le resto tiempo de mi atención para lograr finalizarlo exitosamente.

Adicionalmente, agradecer a todo el cuerpo educativo de UDESA por aportar su granito de arena en mi crecimiento profesional y por hacer que las neuronas se fueren a mejorar cada día y a buscar nuevas ideas para diferenciarse.

Gracias también a mi compañía que me apoyo en este MBA y a quien, me gustaría presentarle este trabajo para impulsar este cambio de paradigma.

Atentamente, Diego.

1- Resumen Ejecutivo

El objetivo de este trabajo es buscar mejorar la experiencia del cliente que visita un local de Comidas Rápidas y a la vez, aumentar las ventas y bajar costos, mediante la utilización full del celular.

Esta idea, busca subirse a las nuevas tendencias, ya que el número de personas que tienen un celular en el mundo es asombrosamente alto: se estima en 4,770,000,000 celulares, comparándolo a las 7,400,000,000 personas que viven en el mundo. Casi un 64% de la población en el mundo tiene un teléfono celular, según la consultora Hootsuite (We are social), especialista en redes sociales.

Argentina está ubicado entre los 5 países que más minutos de internet utiliza a través del teléfono móvil, superando a los españoles y brasileños (según Hootsuite).

Lo que se busca es que el cliente pueda realizar su pedido en su celular y poder pagarlo, incluso antes de llegar al local. Esta propuesta incluye la funcionalidad de ofrecerles a los clientes opciones de compras basadas en su historial de pedidos, con un algoritmo que busque incrementar el ticket medio de compra.

Con una inversión inicial estimada de U\$S 244k, esta iniciativa mejoraría el cash margin (en el capítulo de resultados se explicará esto) del local promedio en un 3,6pp (puntos porcentuales), haciendo que la Tasa interna de retorno del proyecto sea superior a la tasa que pide la compañía para sus inversiones.



2- Oportunidad de negocio

2.1. Identificación de la necesidad actual o potencial

Mejorar la experiencia del cliente que visita un local de Comidas Rápidas, aumentar las ventas y bajar costos, mediante la utilización full del celular.

El nombre de fantasía del local de comidas rápidas sobre el cual está enfocado este trabajo se llama “McExperience” y los datos numéricos aquí expuestos son similares a los reales. Asimismo, cuando hablemos del mercado y la competencia, si bien los datos son reales, no mencionaremos a los distintos competidores para resguardar información confidencial.

Actualmente, el cliente tiene 2 formas de hacer el pedido:

1. A través del cajero tradicional, quien tipea el pedido que realiza el cliente
2. A través de los Kioscos Digitales, es decir, pantallas táctiles de la altura de una persona que están instaladas en un sector del interior del local, donde el cliente hace la cola y selecciona los productos a comprar. Puede pagar directamente con tarjeta o decir que paga en efectivo y luego de confirmar el pedido debe ir a la caja atendida por un empleado, a pagarlo.

Objetivo: mediante la utilización full del celular, este trabajo se enfocará en los siguientes objetivos:

- Atraer clientes mediante nuevas tecnologías (MKTG digital / Geolocalización),
- Ofrecerles una opción de compra acorde a su historial de pedidos (sin necesidad de solicitarlo o tipearlo) y aumentar el ticket medio de su compra, mediante un algoritmo que analiza dicho historial,
- Poder hacer el pedido hasta 10 minutos antes de haber llegado al local,
- Bajar costos del negocio

Podemos diferenciar 3 etapas en el proceso de mejorar la experiencia:

1. Atraer clientes al local – Generar la visita del cliente:

Esta funcionalidad consiste en enviar notificaciones a los usuarios que tengan la aplicación en su celular (App del local de Comidas Rápidas) según la ubicación geográfica en que se encuentre (cercano a algún local). Llamar la atención del potencial cliente a través de alguna promoción en su celular (pop up) para ofrecerles visitar el local. Para los usuarios ya registrados en la App debemos tener una base de datos con sus datos y mails para empezar a conocer que consumen. A los que no tienen la App, poder llegar a ellos a través de redes sociales como Facebook y que cuando estén cerca de un local hagan click y los direccionen hacia él. El objetivo en este primer punto es que cada vez más, los clientes bajen la aplicación en sus celulares ingresando sus datos.

2. Uso diferencial del Celular a la hora de hacer el pedido – Incremento de Ventas (Upsell)

Mientras generamos que, cada vez más clientes, tengan la aplicación en sus celulares (Ver Anexo 3) y más datos de nuestros clientes obtenemos por esa vía (acción clave para la funcionalidad que explicaré a continuación), en este punto nos concentraremos en hacer que la experiencia de compra del cliente sea realmente diferente y tecnológica . A continuación expondré dos funcionalidades que podrá optar el cliente para solicitar su pedido a través del celular, partiendo de la base que la aplicación tendrá la oferta de productos muy parecido a como hoy se exhibe en los Kioscos digitales que se encuentran en los locales:

- a. El cliente podrá entrar en la aplicación de su celular y seleccionar los productos que quiera comprar hasta 10 minutos antes de ingresar al local. Una vez seleccionado el pedido y estar satisfecho con él y con el tiempo de entrega ofrecido, el cliente deberá pagarlo en el celular para que se active la solicitud del mismo y su preparación. Esta funcionalidad le dirá el tiempo exacto de entrega del pedido, partiendo de estos 10 minutos que restan para que ingrese el cliente al local.
- b. El cliente que ingresa al local tendrá la opción de hacer su pedido de 3 maneras:
 - i. Forma tradicional: posicionándose en la cola y esperar a ser atendido.
 - ii. Kioscos digitales que se encuentran en un costado del mostrador: posicionándose en la cola y tipeando el pedido por su cuenta.
 - iii. Utilizando su Celular: sin hacer cola y con la ventaja que comento a continuación.

Lo diferencial de esta propuesta pasa por ir registrando que pedidos realiza cada cliente que consume a través del celular, además de ahorrarle tiempo y ahorrar en la gestión de las cajas presenciales. Este historial de compra es el input necesario para que comience a funcionar un **algoritmo** que generará ofertas o propuestas de pedidos a nuestros clientes, lo cual **acelerará la elección**, la ejecución del pedido y el pago del mismo. Este algoritmo funcionará para acelerar la elección del cliente y tendrá la lógica de **augmentar el ticket medio**, respecto a sus consumos anteriores.

3. Pos Venta

Luego de materializada la compra del punto anterior, esta funcionalidad consiste en que a los 30 minutos de haberse pagado el pedido (tiempo estimado de consumo), le aparezca en el celular una opción de compra de postre o café. Es decir, que luego de haber finalizado el consumo de su pedido y sentado en alguna mesa del local, tenga la opción de hacer un nuevo pedido. Esto usando anuncios de remarketing dinámicos dentro del local.

3- El Mercado

3.1. Segmentación de mercado

La segmentación del mercado en el cual estamos inmersos, está compuesto por los clientes que salen a comer fuera del hogar de la siguiente manera (Fuente: Consultora IPSOS – Ver **Anexo 2**):

1 **Budget Basic**: “Los que tienen bajo presupuesto para comer”

2 **Trend Aspirers**: “Los que buscan nuevas tendencias”

3 **Fast Food Lovers**: “Fanáticos del Fast Food”

4 **Kid Pleasers**: “Priorizan salir a comer con sus hijos”

5 **Health Fanatics**: “Quienes valoran la comida Saludable”

6 **Social Diners**: “Los que buscan un evento social al salir a comer”

Los segmentos 1, 2, 3, 4 y 6 son sobre los que nos enfocaremos, dado que son los que más visitan este tipo de propuesta (Fast Food). Esto se puede confirmar con la encuesta realizada que expongo más adelante. Si bien la segmentación 5 no es nuestro principal foco, tenemos una oferta de menú acorde como ser: ensaladas, wraps, etc.

La segmentación target sobre la cual nos enfocaremos es la siguiente:

características del segmento objetivo

1. **Budget Basic**: “Los que tienen bajo presupuesto para comer”:

- Priorizan el precio bajo y ahorrar dinero
- Les gusta pedir el combo tal cual lo ven, sin nada adicional
- Frecuentan los fast food porque confían en el sabor consistente del menú
- Comiendo afuera les ahorra tener que cocinar

2. **Trend Aspirers**: “Los que buscan nuevas tendencias”:

- Aman comer en las cadenas de fast food
- No sacrifican el sabor a cambio de opciones saludables
- Buscan soluciones para hacer la vida más fácil, usan la comida rápida como alternativa a la preparación de alimentos y frecuentan las ubicaciones más accesibles
- Dispuesto a pagar por las comidas rápidas que disfruta

1. **Fast Food Lovers**: “Fanáticos del Fast Food”:

- Toman decisiones para impresionar a los demás
- Cuando el presupuesto lo permite, experimentan con las últimas tendencias alimentarias y comen en restaurantes de moda
- Generalmente usa cupones y / o busca ofertas cuando come fuera de casa regularmente
- Me gusta entrar y salir rápidamente
- Sal a comer para animar o encontrar la comodidad

4. **Kid Pleasers**: “Priorizan salir a comer con sus hijos”

- Llevar a sus hijos a comer cuando se lo pidan
- Trata de llevar a sus hijos donde hacen comidas especialmente para ellos
Busca restaurantes con áreas de juegos que mantengan a sus hijos ocupados

6. **Social Dinners**: “Les encanta salir a cenar afuera”

- Suelen salir a comer con amigos
- Generalmente llevan a sus hijos y estos se entretienen jugando
- Les gusta un ambiente agradable y comfortable.

3.2. Actualidad del Mercado Argentino

3.2.1. Tamaño del sector y crecimiento:

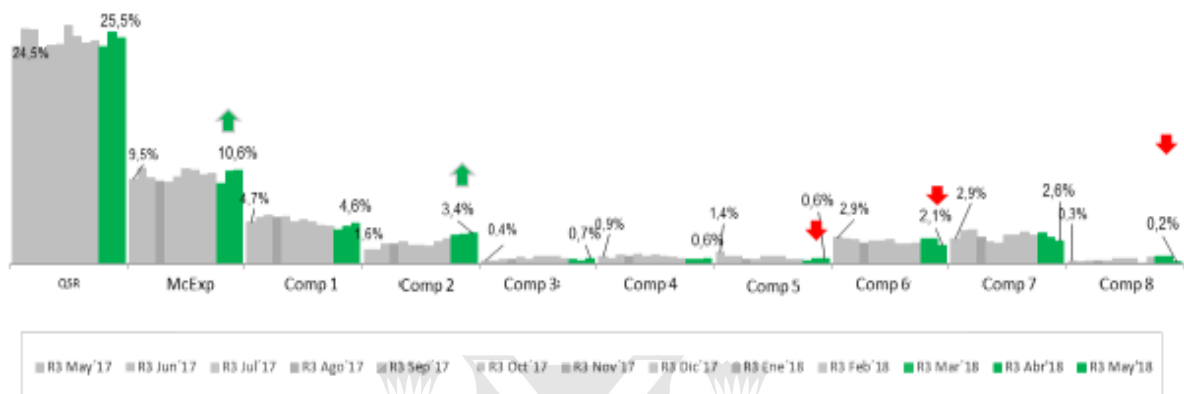
El sector de fast food representa el 25,5% del total de gente que sale a comer afuera del hogar. Dentro de ese 25,5%, “McExperience” es el 10,6%, es decir, que con la totalidad de transacciones que genera se puede ver el tamaño del mercado. Por ejemplo, si genera 1 Millón de tickets en un mes, el mercado genera 2,4 Millones de transacciones mensuales ($25,5 \times 1M / 10,6$). Asimismo, se puede ver que en el último año dicho sector creció 1 punto porcentual (24,5% vs 25,5%), lo cual marca que es un sector cada vez más grande y competitivo.

Es clave que, como líderes del mercado, McExperience impulse esta propuesta para generar una ventaja competitiva adicional. La personalización del servicio tendrá impacto en los resultados del negocio y en el consumidor.

Adicionalmente, en la actualidad el país comenzó a tener una caída del consumo significativo (Ver **Anexo 1**), lo cual implica que comienza a haber menos clientes para captar o clientes que van a demandar más atención a la hora de definir donde consumir. En este contexto, impulsar una propuesta de este tipo generará un servicio diferencial para el cliente y tendrá una herramienta clave para lograr

incrementar su share. Ver el **Anexo 3**, donde se muestran los principales desvíos contra la competencia.

Visit share por Competidor (Comp)



Universidad de
San Andrés

4- Modelo de negocios y propuesta de valor

4.1. La propuesta de valor: Esquema CANVAS

<p>Asociaciones clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas que analicen datos de clientes y brinden información valiosa. - Proveedores de MKTG digital con geolocalización. - Medios de Pago digitales para pagar por el celular, como por ej Mercado Pago (Mercado Libre). 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear una Unidad de Negocios Digital, focalizados en este cambio de paradigma. - Creación del algoritmo - Desarrollar CRM - Funcionalidad de pedir 10 min antes 	<p>Propuestas de valor</p> <p>Ofrecer una experiencia moderna a los clientes a través del Celular:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Ahorro de tiempo al cliente</u>: hacer el pedido en su celular - <u>Atracción al local</u>: Con geolocalización atraer clientes (promociones). - <u>UpSell</u>: conociendo el historial de pedidos, ofrecer una alternativa de compra utilizando un algoritmo que haga crecer el TM. Pedir 10 min antes de llegar. - <u>Post Buy</u>: poder ofrecerle un postre o café adicional a los 30 min de haber pagado. - <u>Bajar costos del P&L</u>. 	<p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia del cliente - Personalización - Testeos - Mejora continua 	<p>Segmentos de mercado</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- <u>Busget Basic</u> 2- <u>Trend Aspirers</u> 3- <u>Fast Food Lovers</u> 4- <u>Kid Pleasers</u> 5- <u>Health Fanatic</u> 6- <u>Social Dimers</u> <ul style="list-style-type: none"> - Para todos los segmentos tendremos propuestas, ya que personalizaremos el servicio. Pero los segmentos 1, 2, 3, 4 y 6 son sobre los que mas podemos impactar con esta propuesta.
<p>Estructura de costos</p> <p>El costo mas relevante es el desarrollo de la aplicación para pedir a través del celular y la coordinación del tiempo para la entrega del pedido.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de MKTG Digital (U\$S 2000 mensual) - Recurso Interno que lidere este proyecto 		<p>Fuentes de ingresos</p> <p>Generar más tráfico de clientes, ya sea por ofertas geolocalizadas y por la facilidad de solicitar el pedido con el celular hasta 10 minutos antes de llegar al local.</p> <p>Incrementar el Ticket Medio mediante un algoritmo que trabaja sobre el historial de compras. Bajar costos de Mano de obra y otros.</p>		

Para llevar a cabo esta propuesta de valor, es clave tener profesionales que analicen la información de los clientes y que generen acciones en función a esto. Estos profesionales deben ser preferiblemente internos, recursos que entiendan a nuestros clientes y los induzcan a solicitar un mayor ticket medio, dado que es clave para mejorar la rentabilidad del local.

Asimismo, es clave contar con muy buen acceso de internet en los locales para generar una excelente experiencia al cliente.

4.2. Atributos o Actividad clave que permitan capturar la oportunidad antes o mejor que otros

Para llevar adelante esta propuesta de valor es necesario realizar las siguientes actividades claves:

4.2.1. Crear una Unidad de Negocios Digital destinada a desarrollar el algoritmo que permita cambiar el paradigma de compra de los clientes.

Dado que esta innovación requiere un cambio de paradigma en la interacción con el cliente, necesitamos un equipo enfocado 100% en esta nueva propuesta de valor y experiencia que queremos brindarle a nuestros clientes. Este equipo debe centralizar su foco en mejorar la exactitud de entrega de los pedidos para quienes lo realizan hasta 10 minutos antes de llegar, trabajar en la geolocalización de potenciales clientes y trabajar fuerte en el desarrollo y mejora continua del algoritmo que ofrecerá opciones de compra inteligente a los clientes.

En un mundo que está viviendo la 4ta Revolución Industrial / Tecnológica, se requiere de profesionales que estén actualizados con las últimas tendencias y conozcan bien la operación de la compañía. Es por esto que debemos focalizarnos y posicionarnos con una unidad de negocios digital, clave para ir perfeccionando esta funcionalidad y poder diferenciarnos cada vez más de la competencia.

Todo esto basado en el rol central que ocupa hoy el celular a la hora de consumir contenido: **pasamos, en promedio unas 3,4 horas conectados al móvil y lo miramos entre 100 y 200 veces al día.** Esta tendencia es la que debemos aprovechar para hacer de esta propuesta un diferencial cada vez mas potente.

4.2.2. El arte de la recomendación: desarrollo del Algoritmo

La plataforma sobre la que se construirá el algoritmo, ya no se dedica a segmentar por grupo etario o lo que fuese sino directamente a **ofrecer sugerencias totalmente personalizadas para el usuario.** Aprende de cada decisión tomada en el pasado y establece proyecciones en función de eso. Y esto lo hará gracias al poder del algoritmo, un ejemplo claro de esto es el siguiente: "En 2013, Netflix ya tenía un puesto llamado director de ingeniería de algoritmo", contó Yankelevich(director de Aceleración Digital de Negocios en Practia Global), para graficar la visión que tenía la empresa ya desde ese entonces. Esto fue desarrollado en el evento IAB Now 2018 (Interactive

advertising bureau), donde se dieron cita las principales empresas de comunicación y marketing digital en Argentina.c) Realizar actividades que permitan incentivar a que los clientes descarguen la aplicación en sus celulares

Una actividad que podría llevarse a cabo para fomentar estas descargas podría ser la que se puede ver en el gráfico de abajo.

Hacer actividades en los locales denominadas “Puertas Abiertas” para mostrarles a nuestros clientes los locales por dentro, es decir, que puedan ver la calidad de nuestros productos y la higiene / procedimientos que se llevan a cabo en la operatoria del día a día. Luego de estas actividades, la idea es generar el siguiente circuito con la clara meta de que los clientes tengan en sus celulares la aplicación de McExperience.

Un Ejemplo Jornada Puertas Abiertas



4.2.3. Asociaciones claves:

Generar asociaciones con proveedores de MKTG digital para lograr la geolocalización que nos permitirá tarjetear a los clientes de los diferentes mercados en los que estamos operando.

Asimismo, generar asociaciones con medios de pago digitales, como por ejemplo realizar una asociación con Mercado Pago (Mercado Libre) que nos

permita cobrarle a los clientes en la aplicación. Esta asociación generará un ganar ganar, ya que Mercado Libre podrá masificar su nuevo medio de pago y como contrapartida acordar una baja de comisiones respecto a lo que cobran las tarjetas de crédito.



Universidad de
San Andrés

5- Industria y entorno

5.1. PESTEL

Social / Económico: Dada la creciente utilización del celular en la población, este proyecto no hace más que subirse a esa ola de cambio y potenciar el negocio.

Tecnológico: Es sobre el cual más debemos trabajar, aplicando tecnologías que hoy existen. Todo el equipo de la Unidad de negocios digital deberá estar focalizado en la implementación de esta nueva propuesta de valor hacia el cliente.

Ecológico / Ambiental: Esta iniciativa de cambio haría que se utilice menos papel, ya que el tarjeteo pasaría a ser digital y el pago por el celular generaría un ticket digital.

5.2. Análisis de las 5 fuerzas con opciones de "lupa"



Pienso que esta iniciativa es fácil de copiar por los competidores pero eso requerirá inversión y tiempo de desarrollo. Al ser incorporado como un servicio más al cliente, permitirá que la diferenciación crezca y la captura de venta sea inmediata.

El especializarse cada vez más en nuestros clientes y ofrecerles un servicio personalizado, hará que la ventaja competitiva sea cada vez más relevante. Tener un equipo interno que esté constantemente mejorando el algoritmo generará un diferencial en el servicio.

5.3. Tipo de industria según Barney

Industria del Fast Food:

Madura: La industria emergente que establece un nuevo modo de hacer las cosas entra en una etapa de madurez cuando se comprenden bien los modelos de negocio, las tecnologías se difunden entre los competidores y cuando cae la tasa de innovación en productos y tecnologías. Una industria madura presenta características como desaceleración del crecimiento de la demanda, clientes experimentados y repetitivos, disminución de los incrementos de capacidad instalada, disminución en la introducción de nuevos productos, crecimiento del nivel de competencia internacional y reducción generalizada de la rentabilidad de las empresas.

Oportunidades: i) ampliación y mejora de productos, ii) servicios de alta calidad a clientes, e iii) innovación en procesos.

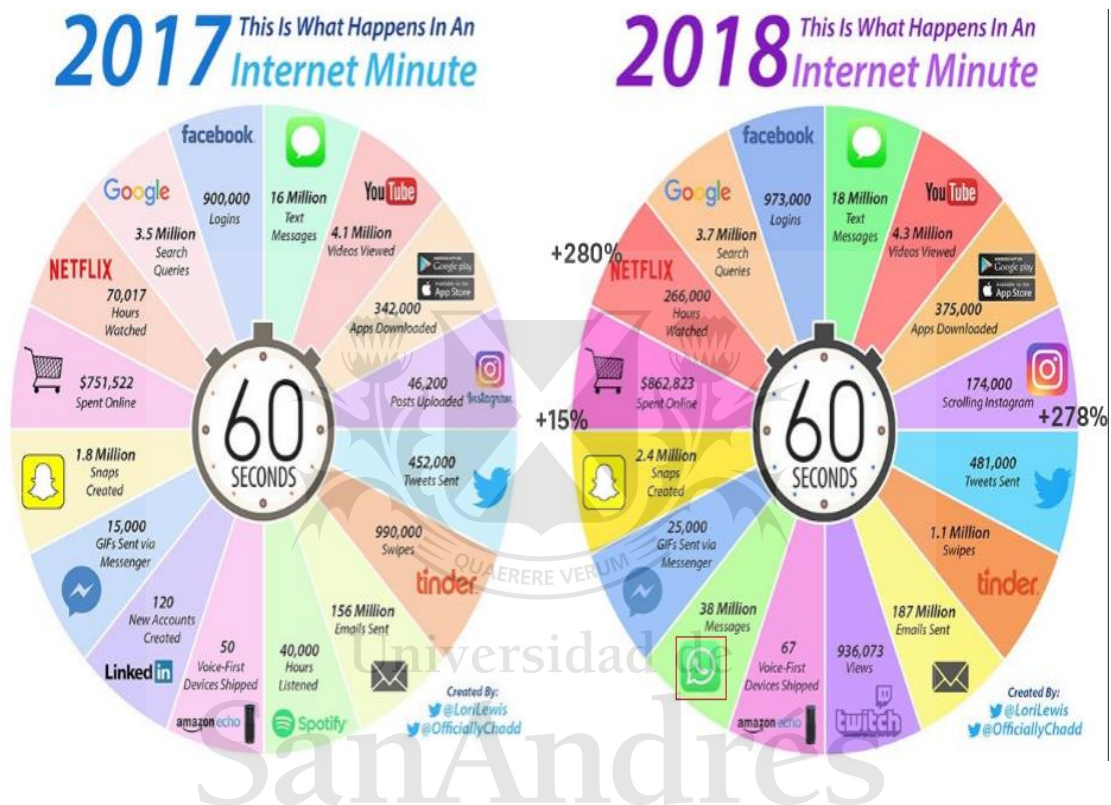
Por todo esto, considero que esta propuesta sobre este tipo de industria, generará un plus de innovación y el cliente la tomará como positiva. Esto se refuerza en la encuesta realizada y detallada más abajo, donde el potencial que se ve es enorme y muestra una innovación en los procesos que el cliente potencial está esperando y valorará.



6. Objetivos estratégicos y bases para competir

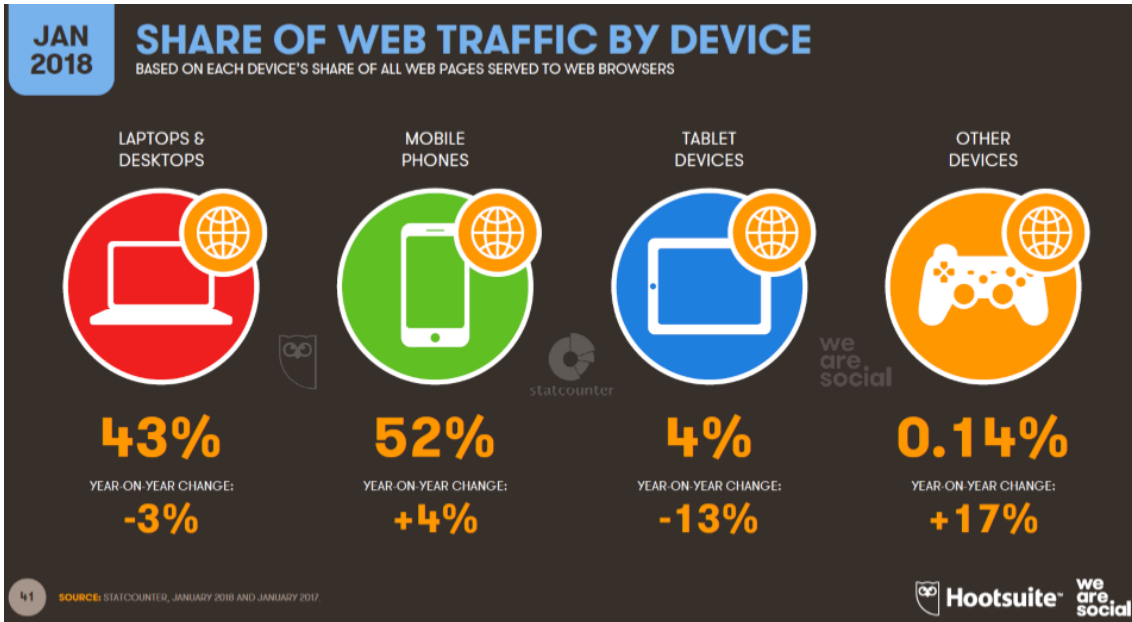
6.1. Contexto

El objetivo estratégico es subirse a la ola de la cuarta revolución industrial (tecnológica) y poder potenciar el negocio. El siguiente gráfico muestra lo que viene pasando año tras año en este sentido:

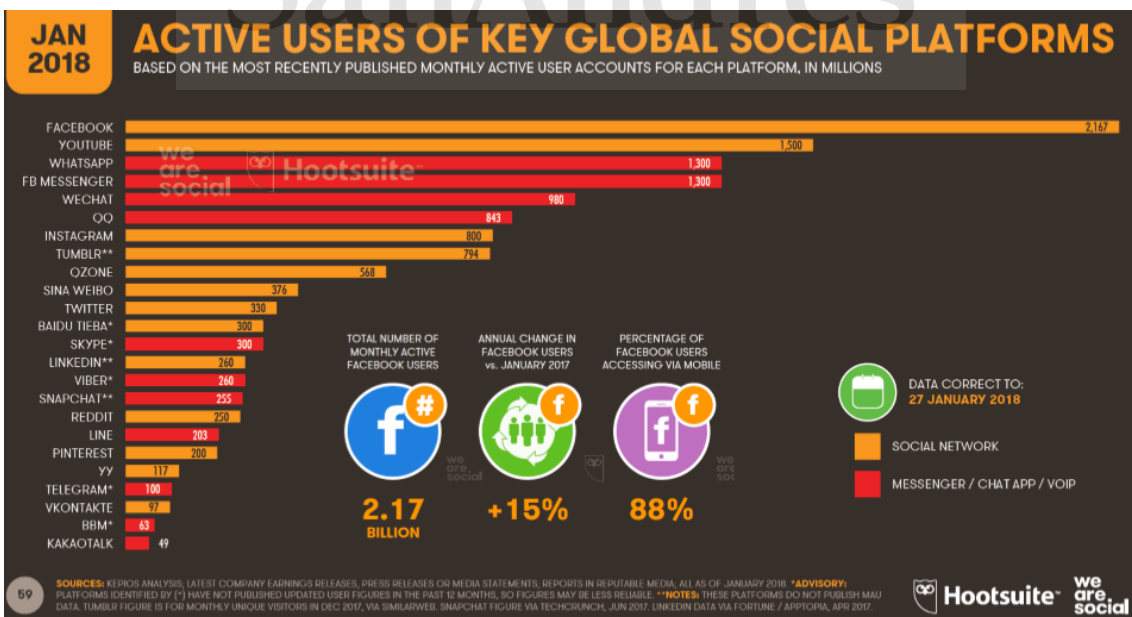


En este gráfico se puede ver como viene creciendo el mundo digital y lo poderoso que es hoy en día el celular, ya que es el medio más utilizado para acceder a estas tendencias.

Basta con ver los crecimientos exponenciales que tuvieron Instagram, los Gastos Online y Netflix para entender la tendencia tecnológica sobre la cual se basa este trabajo. Este último (Netflix), incluso ya comenzó a entender que ven los usuarios y comenzó a hacer sugerencias personalizadas, tal cual lo estamos planteando en este trabajo.



El número de personas que tienen un celular en el mundo es asombrosamente alto el cual se estima en 4,770,000,000 celulares, comparándolo a las 7,400,000,000 personas que viven en el mundo. Casi un 64% de la población en el mundo tiene un teléfono celular. Sin duda fue el iPhone el que impulso la industria de los Smartphones; actualmente 1,900,000,000 de personas tienen uno. Esto es un 25% de las personas de la población mundial y para el año 2020 se espera a que sea un 85% de la población.



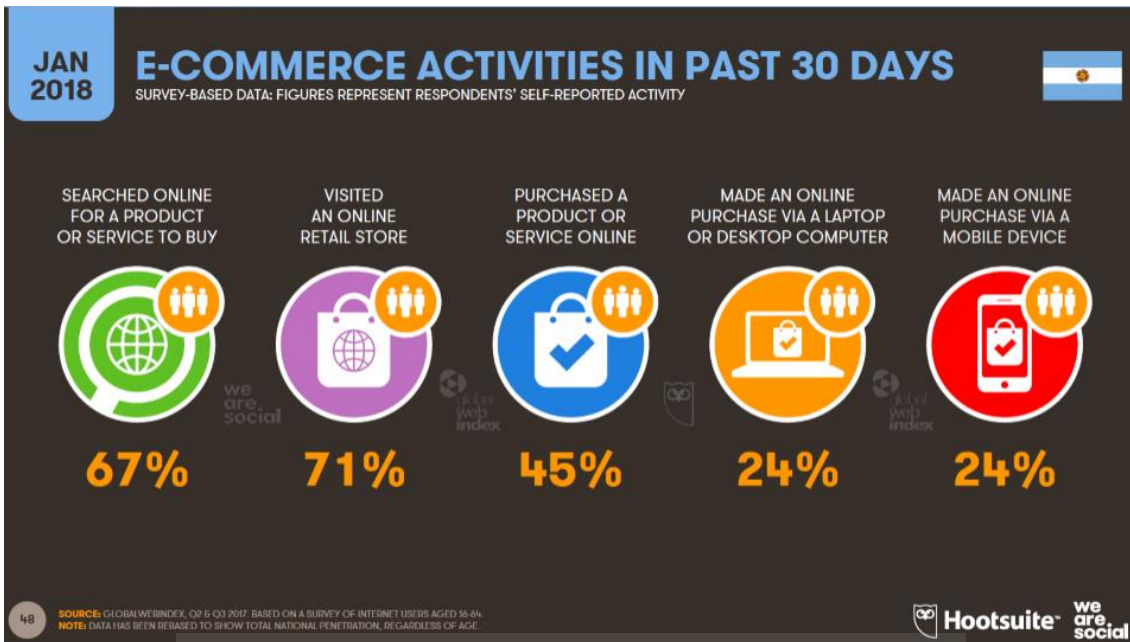
Este gráfico muestra que la plataforma social que más usuarios activos tiene es Facebook, con 2,17 billones, y que el 88% de esos usuarios accede a través del celular.

El número de usuarios únicos de telefonía móvil alcanzó los 5.000 millones al finalizar 2017, lo que supone un grado de penetración del 66%, aunque el número de tarjetas SIM usadas por personas (excluyendo las que usan máquinas entre sí) se elevó a 7.800 millones, el 103% de los habitantes del planeta, superando así por primera vez la población mundial (7.600 millones de personas). Son datos del informe anual Mobile Economy de la GSMA, la asociación que organiza el Mobile World Congress (MWC) que se celebra en Barcelona.

En Latinoamérica, el 70% de la población cuenta con un celular y se espera que ese total llegue al 78% en los próximos tres años. No obstante, las conexiones con las que estos suscriptores cuentan aún están en la zaga del desarrollo tecnológico. La mayoría (45%) tiene conexiones 3G y un importante 39% cuenta con 2G. Solo 16% tiene conexión 4G, cifra bastante inferior si se compara con la de Norteamérica (62%) o incluso con el total mundial (23%). Aun así, la proyección hacia el 2020 en la región es favorable, pues se espera que las conexiones 4G lleguen al 38% del total y las 2G queden relegadas a tan solo el 22%.

En un informe realizado a nivel mundial por la compañía de marketing digital ComScore, menciona que Argentina está ubicado entre los 5 países que más minutos de internet utiliza a través del teléfono móvil, superando a los españoles y brasileños.

En el siguiente gráfico se puede ver la performance de Argentina en estos temas, enfocado en los últimos 30 días y donde se ve que el 24% de los encuestados realizó una compra a través del celular.



Dado el avance que está teniendo el mundo digital, a continuación nos proponemos trabajar sobre los siguientes aspectos:

6.2. Automatizar el trabajo del equipo Gerencial:

“software para la gestión de clientes o también conocido como CRM”



Un sistema de gestión de la relación con los clientes o CRM normalmente incluye características de automatización. Dichas características son generalmente poco aprovechadas, ya que se estima que un 43% de las compañías reportan utilizando la mitad de las opciones incluidas en su sistema. Pero cuando se utilizan de manera apropiada, las herramientas de automatización CRM mejoran la productividad del equipo comercial, ayudan a recuperar ventas que en caso contrario estarían perdidas, ayudan a educar a los clientes complementando los esfuerzos del equipo de ventas y pueden incluso atraer a potenciales clientes hacia tu empresa.

6.3. Programar Tareas de seguimiento:

Cuando un 50% de las ventas van al vendedor que responde primero, programar un seguimiento apropiado es esencial para la gestión de clientes potenciales. Se pueden perder clientes potenciales si el departamento de marketing manda al departamento de ventas información sobre clientes potenciales (leads) manualmente a través del email, y el departamento de ventas tal vez no se quede con toda la información necesaria sobre el cliente potencial. Un sistema CRM no solo permite a los comerciales echar un vistazo rápido a toda la información del cliente sino que, además, puede establecer recordatorios para seguir la comunicación. El CRM también puede enviar mensajes comerciales automáticos en un horario definido o basado en una acción del cliente.

Los sistemas de gestión de clientes funcionan con miles de datos con un valor vital:

El enfoque de ventas tradicional basado en el mensaje en masa solo genera resultados que perjudican la marca. Tus clientes necesitan información especializada en sus intereses y de valor. Con el CRM, puedes utilizar tantos criterios como consideres y distinguir tipologías de públicos. Este trabajo previo se verá recompensado a la hora de ejecutar la estrategia de comunicación.

Tener clientes más formados:

Los mensajes automatizados no son solo para divulgación de mensajes comerciales. Se pueden utilizar también para programar follow-ups o para educar al consumidor sobre los beneficios y las ventajas del producto. Si un cliente gasta una gran cantidad de tiempo buscando varios productos en una categoría de productos, los mensajes pueden darle una visión general sobre los usos del producto, como encaja en la vida del cliente y las características que lo diferencian de los productos de la competencia. Un cliente bien informado hará preguntas concretas a los comerciales, en vez de varias preguntas que se podrían resolver con leer su descripción.

Segmentación de clientes:

Los sistemas CRM manejan una gran cantidad de datos de clientes que tienen un valor importante a la hora de diferenciar los segmentos de clientes. Un enfoque uniforme ya no encaja con un panorama de ventas donde los clientes quieren información más relevante, personalizada y relacionada con ellos mismos. Tras utilizar la información de los clientes para segmentar los distintos targets, se les puede hablar de una manera más adecuada, ya sea adoptando un lenguaje más cercano, o bien buscando una relación one-on-one por teléfono con los clientes potenciales más importantes.

Mejorar la productividad del equipo Comercial:

La automatización reduce la cantidad de información que entra en el sistema, el análisis y la programación que el equipo necesita llevar a cabo, permitiéndoles que se centren en lo que ellos hacen mejor. Ciertas tareas son imposibles de realizar por los humanos a la misma velocidad que un sistema de CRM, tales como analizar una inmensa cantidad de conjuntos de datos y hacerse una idea de las percepciones de clientes en tiempo real a partir de los datos recogidos. Deja que el equipo de ventas, se centren en las cosas que requieran del toque humano y deja a las soluciones CRM hagan el resto.



6.4. El valor del Data Analytics para las empresas:

Varias compañías vienen madurando sus competencias analíticas y ya saben cuán valiosos son los análisis avanzados de datos.

Las organizaciones van reconociendo progresivamente el **valor de los datos como un activo estratégico**. El advenimiento de los smartphones, las redes sociales, inteligencia artificial y los dispositivos interconectados (“Internet de las Cosas”), dieron como resultado una explosión de datos que continúa creciendo en forma exponencial.

Algunas compañías vienen recorriendo un camino de maduración de competencias analíticas donde ya comprobaron cuan valiosos son los análisis avanzados de datos. Otras, más rezagadas, proyectan cierta inquietud ante la posibilidad de ir perdiendo ventajas competitivas por no aprovechar la información que ya tienen disponibles. El desafío es cómo implementar una estrategia de “data analytics” que agregue valor al negocio.

Los datos pueden contribuir de diversas formas, según la industria y las ventajas competitivas de cada compañía.

- En marketing, el análisis de datos se utiliza para definir, por ejemplo, campañas de publicidad en medios digitales, adaptaciones al diseño de sitios web según preferencias del usuario, objetivos individualizados de promociones comerciales, estrategias de precio, etcétera. Las técnicas empleadas con esos fines son las que se suelen agrupar bajo el concepto de “customer-centric analytics”.
- Las áreas operativas lo utilizan (supply-chain analytics) para conocer niveles óptimos de inventario físico, definir locaciones para depósitos y centros de distribución y optimizar rutas de distribución de productos.

En la gestión de recursos humanos (people analytics) las técnicas avanzadas de datos también encontraron su aplicación y ayudan a predecir qué empleados posiblemente renuncien a la compañía, a quienes conviene contratar, cuánto compensar a cada empleado, entre otros aspectos.

Los ejemplos abundan para las diferentes áreas funcionales y las distintas industrias.

- En la financiera, mejora los algoritmos de scoring de clientes para decidir el otorgamiento de créditos.
- En las compañías de retail on-line se pronostica qué productos es probable que un consumidor adquiera en base a sus compras anteriores y a las visualizaciones en el sitio web.
- Los hospitales predicen el tiempo en que un individuo probablemente ocupe una cama de internación o la probabilidad de ausencia sin preaviso a un turno médico en la clínica.
- En las líneas aéreas, las necesidades de mantenimiento de flota.
- Las compañías de alquileres de vehículos estiman en tiempo real el nivel óptimo de automóviles disponibles en cada locación y el precio a ser ofrecido cuando la disponibilidad está cerca de agotarse.

Podríamos extendernos con los ejemplos, pero lo importante es entender que, en cualquier caso, dar el próximo paso en el camino de desarrollo de capacidades analíticas, aporta valor a la organización. La instalación de un tablero de control con visualizaciones interactivas que resuman los indicadores clave del negocio puede significar un avance importante para una empresa que tenga una cantidad de datos transaccionales y no esté generando reportes automatizados que faciliten la toma de decisiones. **El mero ordenamiento de las bases de datos, con un control sobre la calidad de la información disponible, puede resultar beneficioso para quienes deben tomar decisiones.**

Las compañías que quieran usar “data analytics” para potenciar su negocio, deben hacer un diagnóstico de sus aptitudes actuales y elaborar un plan de desarrollo de capacidades analíticas. **No hacer nada, es un riesgo cada vez más palpable.**

7. Testeos y encuestas de la idea de negocio

7.1. Testeo preliminar

Actualmente, se hizo la siguiente prueba en los kioscos digitales que hay en algunos locales de McExperience (similares a tener que hacer un pedido en un celular): El razonamiento que se intentó probar es que si en la primer pantalla que enfrenta el cliente para realizar su pedido, nosotros le mostramos alternativas más rentables, estamos induciendo a que el cliente las seleccione. Por esto, se reubicaron determinados productos de buen margen y valor, en las primeras pantallas donde el cliente hace el pedido. y eso hizo que los clientes a la hora de seleccionar su pedido los elijan más frecuentemente. Esto generó mejor ticket medio y más rentable. Esto marca el potencial de la propuesta de este trabajo, ya que si al cliente ya le viene dado el pedido en función a su historial más alguna propuesta adicional, es probable que simplifique la elección mejorando la venta y la rentabilidad del pedido.

7.2. Encuesta sobre la cual tomamos decisiones

Detectada la oportunidad, se corrió la siguiente encuesta que nos permitió ver que la idea es aceptada por el potencial cliente. La misma comienza con saber qué tipo de público contesto la encuesta y cuál es la razón por la cual visita un local fast food.

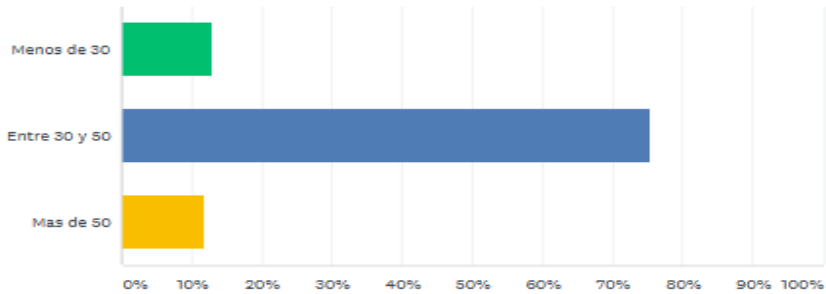
Tuvimos 85 respuestas y los resultados fueron los siguientes:

Resultados de la encuesta

P1

Edad

Respondidas: 85 Omitidas: 1

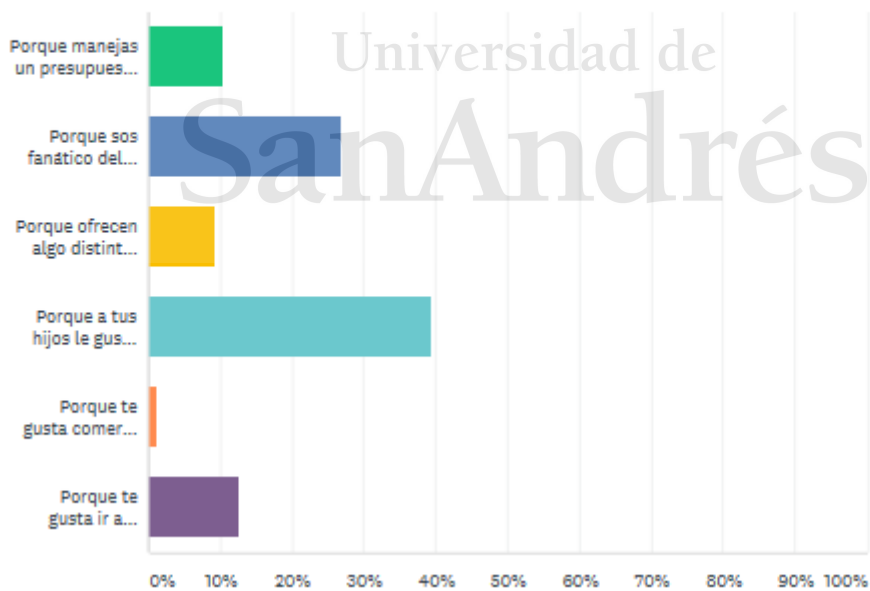


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Menos de 30	12,94%	11
Entre 30 y 50	75,29%	64
Mas de 50	11,76%	10
TOTAL		85

P2

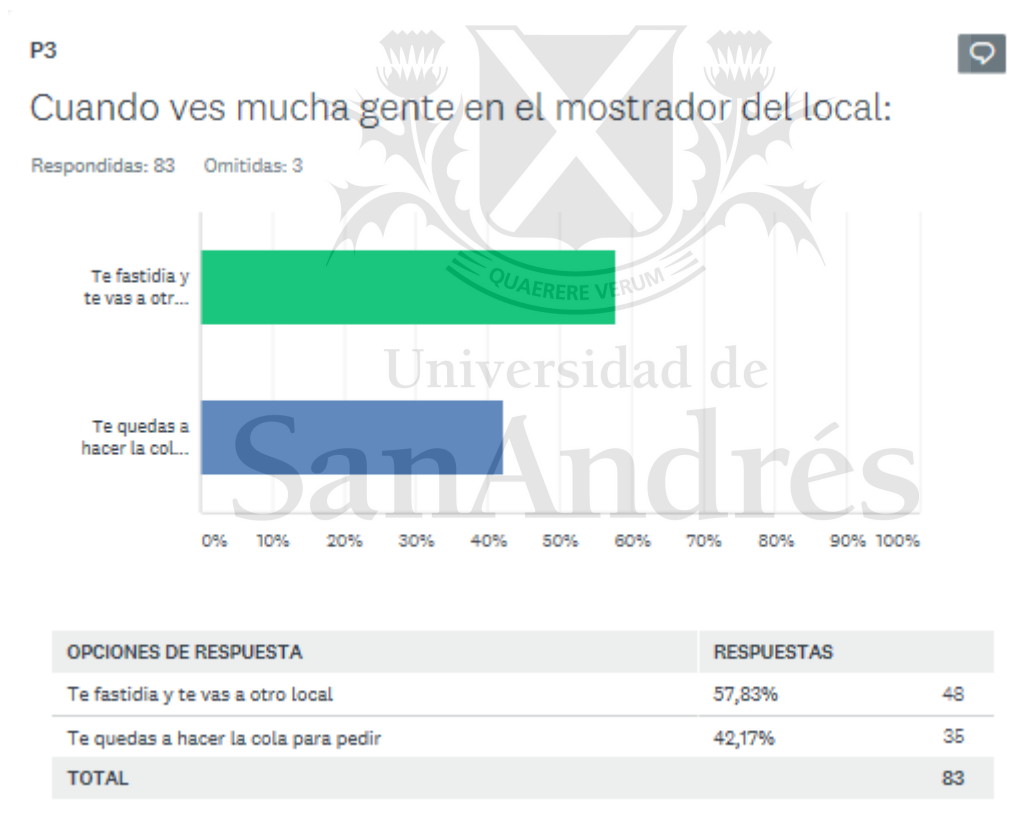
Porque irías a un local Fast Food

Respondidas: 86 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Porque manejas un presupuesto bajo	10,47%	9
Porque sos fanático del Fast Food	26,74%	23
Porque ofrecen algo distinto / de tendencia	9,30%	8
Porque a tus hijos le gusta y vas por ellos	39,53%	34
Porque te gusta comer algo saludable	1,16%	1
Porque te gusta ir a comer afuera	12,79%	11
TOTAL		86

En la siguiente sección de la encuesta, lo que intentamos saber es que cantidad de clientes estamos perdiendo cuando la cantidad de gente que está esperando para realizar el pedido es significativa, y por esta razón el cliente se va. Obviamente, este cliente termina yendo a otra opción de compra (competencia).



El resultado de esta pregunta es significativa para el trabajo y muestra el potencial que tiene la propuesta de poder hacer el pedido por el celular, ya que el 58% de las personas encuestadas contestó que le fastidia esperar y hacer cola para hacer su pedido. Con este dato, y siendo conservadores, podemos estimar lo siguiente:

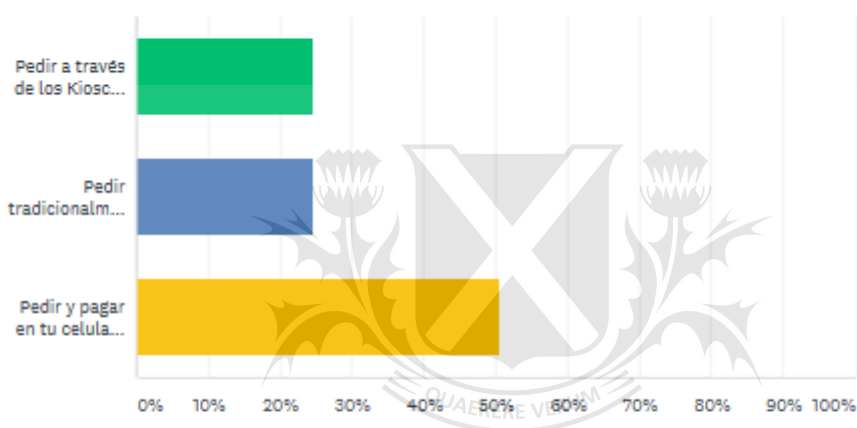
Si un local promedio realiza 40 mil tickets por mes (1300 por día) y asumimos que el 20% de los clientes realizaría el pedido por el celular, esto representaría 260 tickets por día. Para el trabajo asumiremos que, solo en las horas pico (de 13 a 14 hrs y de 21 a 23 hrs), puede haber clientes que se irían por no querer esperar a realizar el pedido, entonces asumiremos que habrá **20 tickets adicionales por día** que esta propuesta agregará al negocio.

P4



Que opción elegirías para hacer el pedido:

Respondidas: 85 Omitidas: 1



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Pedir a través de los Kioscos Digitales (vos seleccionas el pedido)	24,71% 21
Pedir tradicionalmente al cajero	24,71% 21
Pedir y pagar en tu celular hasta 10 minutos antes de llegar al local	50,59% 43
TOTAL	85

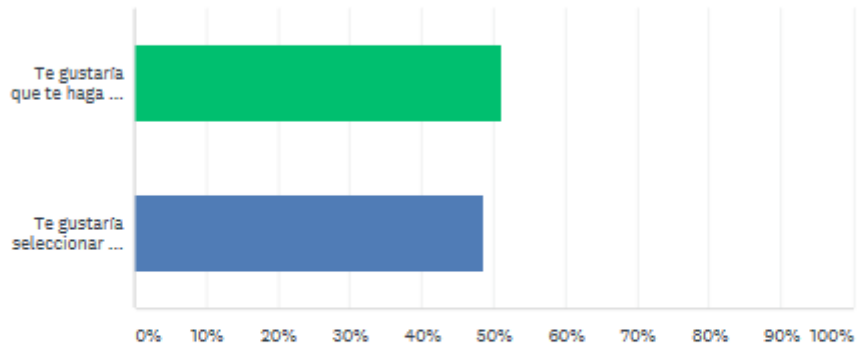
En esta sección de la encuesta podemos validar que la propuesta generará una interacción más moderna y accesible para el cliente. El 51% de los encuestados ven como propuesta superadora poder hacer el pedido ellos mismos y antes de llegar físicamente al local. Es notable ver como los encuestados ven en esta opción de compra algo superior a lo hoy existente, lo cual hace pensar que desarrollando un algoritmo que proponga pedidos incrementales hará crecer las ventas. Este algoritmo es fundamental que lo alimente gente interna de la compañía, ya que es la que entiende y hace el negocio día a día y conoce hacia dónde va la compañía.

P5



Si te gustaría pedir a través del celular:

Respondidas: 82 Omitidas: 4



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Te gustaría que te haga una propuesta automática considerando tus últimos pedidos y ahorrar tiempo para pedir	51,22% 42
Te gustaría seleccionar los productos a comprar nuevamente, por mas que sean los mismos que la ultima vez	48,78% 40
TOTAL	82

En la última pregunta de la encuesta, se puede ver que también existe un potencial enorme para ofrecerle al cliente pedidos en función a su historial de compra y esto nos permitirá aumentar el ticket medio de sus compras. El 51% de los encuestados ven en esta funcionalidad del celular, una propuesta de valor.

SanAndrés

8. Marketing y operaciones

8.1. Plan de marketing:

8.1.1. Producto / Servicio

Generar expectativa en el mercado para que el lanzamiento de este nuevo servicio al cliente tenga mucha atención e impacto. Se podría buscar este efecto, a través de afiches en la vía pública, cómo por ejemplo:



El producto / servicio tiene que ver con la nueva forma de hacer el pedido y pagarlo. Adicionalmente, la novedad de poder generar el pedido antes de llegar al local y poder saber en qué tiempo estará listo para ser servido.

8.1.2. Precio

En principio, no hay diferencia con respecto al producto que se puede adquirir en el local de la forma tradicional. Lo diferencial es que se podrá pagar a través de Mercado Pago directamente desde el celular.

8.1.3. Promoción/comunicación

A través de cupones digitales promocionales y geolocalización, haremos que todas las personas que tengan la aplicación en sus celulares, se vean motivados a conocer esta experiencia (Ver **Anexo 4**). Adicionalmente, para aquellas personas que no tengan la aplicación, cuando ingresen al local la idea será

motivarlos a que se la descarguen y en ese momento se registren con sus datos para poder seguir su conducta como consumidor.

Tendremos 4 ejes al trabajar con CRM:

Personalización: Identificaremos las preferencias y la relación que cada cliente tiene con la marca, y ajustamos la comunicación a cada uno.

Experiencia del usuario: cuidaremos la relación con cada cliente, sin saturar ni invadir.

Testeo: cada nueva interacción será puesta a prueba para llegar a la mejor solución.

Mejora Continua: se establecerán KPI con benchmarks que se optimizarán constantemente.

8.1.4. Plaza

Disponible para utilizar en el 100% de los locales del país.

8.2. Plan de operaciones

8.2.1. Diagrama de flujo

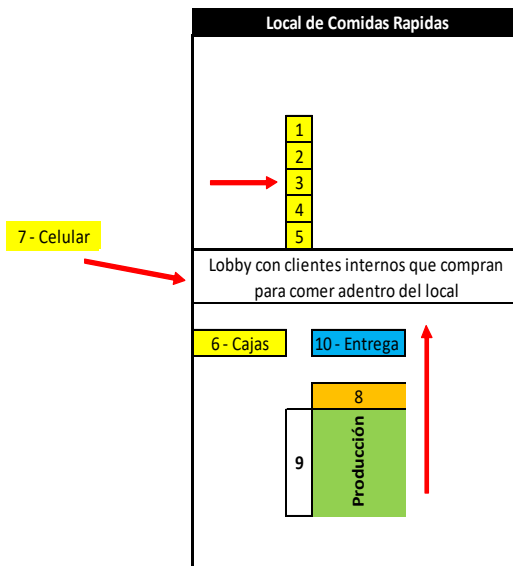
Operaciones que debemos asegurarnos que funcionen antes de que el cliente haga su pedido:

Registración de datos: todas las personas que tengan la App descargada en su celular, haremos que deban registrarse con todos los datos que necesitamos para seguir su conducta como consumidor.

Trackeo de compras: comenzar a trackear sus compras y luego comenzar a ofrecerle pedidos relacionados a su historial de compra.

Algoritmo: desarrollar un algoritmo que reciba la información por usuario y genere ofertas de pedidos con un incremento de ticket medio (+ venta).

Flujo de información en el local: el siguiente gráfico muestra el flujo de información dentro del local.



Flujo de Información

Formas de hacer el pedido

1-5	El cliente ingresa al local y hace el pedido a través de los Kioscos digitales. El tiempo promedio es de 2 minutos por persona.
6	El cliente ingresa al local y hace el pedido a través de las cajas tradicionales atendidas por el personal del local. El tiempo promedio es de 1:30 minutos por persona.
7	La opción que proponemos es hacer el pedido desde el celular , hasta 10 minutos antes de llegar al local. El tiempo de pedido se reduce a 1 min, ya que luego del tercer pedido haremos recomendaciones en función a su historial de compras.
8	Los pedidos realizados, ya sean por los Kioscos, las cajas tradicionales o los celulares se acumulan en la pantalla de ejecución con el orden correspondiente. Esta pantalla tiene un software inteligente que hará que aquellos pedido realizados fuera del local (hasta 10 minutos antes) los posicione en el lugar correcto para su preparación.
9	La Producción comienza con la lectura en el monitor del producto a preparar. Se empieza por el tostado del pan, luego condimentación, agregar la hamburguesa y su embalaje. El tiempo promedio de preparación de una hamburguesa es de 1 minuto.
10	Entre que finalizó la toma del pedido del punto 1 al 7, luego su cobro y posteriormente la entrega, debe transcurrir mínimamente 120 segundos. Para esto la entrega debe ser precisa y ágil

Cycle Time cada 10 segundos se entrega un pedido

Process Time 90 seg para tomar pedido y cobrar + 70 seg entrega del pedido = 160 segundos

Con Celular la toma del pedido baja a 60 seg + 70 seg entrega del pedido = **130 segundos**

Flow Time 30 seg de espera para ser atendido + 160 seg de solicitud del pedido y cola + 60 seg de encolamiento del pedido = 250 segundos

Con Celular no hay tiempo de espera para ser atendido + 130 seg de solicitud del pedido + 60 seg de encolamiento del pedido = **190 seg**

Flow Time > Process Time

190 seg > 130 seg

9. Inversión y estimación de rendimiento financiero

9.1. Costo e inversión actual de un local:

En la actualidad cada local tiene en promedio 4 cajas registradoras atendidas por un empleado cada una y se instalan en promedio 4 kioscos digitales. En la actualidad el costo laboral representa el 25% de la venta y la inversión en los Kioscos digitales ronda los U\$S 50k por local .

Asimismo, las comisiones de tarjetas que el local paga cuando el cliente abona, es del 2,35% para crédito y 1,1% para débito.

El ticket medio (TM) es un indicador muy importante, ya que cuanto mayor sea mejor absorbe los costos fijos y más rentable es el local.

Ejemplo: Si tenemos 2 locales que venden lo mismo pero uno de ellos tiene un TM 15% mayor (\$160 vs \$140), esto implica que su margen de rentabilidad mejore 4 puntos porcentuales. Cabe mencionar que el promedio de la rentabilidad de un local es del 10%, con lo cual es muy significativo esta mejora.

Dado este ejemplo, si logramos mejorar en este porcentaje el TM a través del algoritmo que permita ofrecer un pedido que busque ese objetivo, la rentabilidad sería considerable.

9.2. Beneficios sobre los que esta propuesta se enfocará:

Incremento de ventas y del Ticket medio: al utilizar la funcionalidad del celular mediante los puntos arriba detallados, el objetivo es incrementar la cantidad de clientes que visitan el local e incrementar el ticket promedio que consumen los clientes.

Impacto: Venta adicional **U\$S 36k** por año, estimando que se generan 20 ticket adicionales por día (explicado el racional en la encuesta realizada) gracias a esta modalidad (TM U\$S 5 x 20 x 365). El objetivo de incremento del Ticket promedio es del 15% y si asumimos que el 20% de los clientes ordena a través del celular, generaría una venta adicional de **U\$S 72k** al año (40.000 tickets promedio por mes x 12 x 20% x (TM x 1,15 – TM)).

Reducción de Inversión y optimización del lay out del local: al incentivar el uso del celular, se propone reducir de 4 a 2 la instalación de Kioscos digitales y destinar ese espacio a 1 o 2 mesas adicionales.

Impacto: Esto implicaría en una reducción de la inversión de U\$S 25k por local.

Reducción de empleados que operan cajas registradoras: al incentivar el uso del celular, se propone reducir de 4 a 2 la apertura de cajas. Ir monitoreando el comportamiento del cliente, ya que podría seguir bajando si el celular lo reemplaza. Esto implica asignar dos empleados menos, como mínimo, para trabajar en las cajas.

Impacto: Ahorro anual estimado de U\$S 40k (U\$S 5 x hora y 10 hrs x día por 2 empleados) por local.

Acuerdos con medios de pagos digitales para bajar las comisiones: hacer acuerdos por país o por regiones con compañías como Mercado Libre para incentivar el pago a través del celular. De esta manera lograr una baja temporal (1 años podría plantearse) en las comisiones de las tarjetas, ya sea como parte de la inversión en masificar esta metodología de pago o extendiendo un poco el plazo de pago al local (Ej: si la tarjeta de crédito paga a 20 días hábiles normalmente, que Mercado libre lo abone a 30 días hábiles pero a comisión cero).

Impacto: Si asumimos que el 20% de las transacciones del local se pagan a través del celular y la venta promedio de un local al año es de U\$S 1,5 Millón, el ahorro del año sería U\$S 6k (U\$S 1,5 x 20% x 2% de comisión promedio).

Si tomamos todos estos impactos y los consideramos para los 200 locales que tiene la cadena de fast food, el incremento de ventas anual sería de U\$S 21.600.000, la menor inversión será de U\$S 5.000.000, el ahorro anual en Labor sería de U\$S 8.000.000 y el ahorro anual en comisiones de U\$S 1.200.000.-

Impactos en el estado de resultados de un local promedio:

A continuación exponemos en el estado de resultado mensual de un local, todos los impactos detallados anteriormente.

Resultado: la consecuencia de aplicar todos los impactos en el estado de resultado mensual de un local tipo (Moneda local ARG \$) nos genera la siguiente mejora del cash margin del local: **Mejora del 3,6pp**

Local	sep-18		Mejoras Mensual		Explicación	
Total Ventas	6.246.955		\$ 271.454,96	6.518.410	El 20% de los tickets se hacen con el celular y la venta mejora solo el 15% del TM. Por día se generan 20 tickets adicionales por la tecnología del celular (venta adicional, geolocalización)	
Comida	1.586.758	25,4%	\$ 54.290,99	1.641.049	25,2%	
Papel	237.514	3,8%	\$ 6.786,37	244.300	3,7%	Mejora por mix de venta
Flete	222.504	3,6%		234.663	3,6%	
Costo de No Producto	126.778	2,0%		130.368	2,0%	
Total Costos Directos	2.173.555	34,8%		2.250.381	34,5%	
MARGEN BRUTO	4.073.400	65,2%		4.268.029	65,5%	
GASTOS CONTROLABLES						
Sueldos Empleados	842.098	13,5%	-\$ 99.333,35	742.764	11,4%	Reducción de 2 empleados (cajas) por 10 hrs por día
Sueldos Gerentes	299.416	4,8%		299.416	4,6%	Hora Crew Promedio: \$ 165,56
Cargas Sociales Empleados	329.031	5,3%		329.031	5,0%	
Cargas Sociales Gerentes	124.134	2,0%		124.134	1,9%	
Other	3.380	0,1%		3.380	0,1%	
Total Payroll Cost	1.598.059	25,6%		1.498.725	23,0%	
Publicidad	249.878	4,0%		260.736	4,0%	
Promocion	80.281	1,3%		80.281	1,2%	
Servicios de Seguridad	46.522	0,7%		46.522	0,7%	
Costos de Recaudación	190.645	3,1%	-\$ 5.429,10	185.216	2,8%	Al pagar por el celular pagamos menos comisión -2%
Otros Servicios Externos	67.189	1,1%		67.189	1,0%	
Uniformes	9.940	0,2%		9.940	0,2%	
Insumos Operativos	56.236	0,9%		56.236	0,9%	
Mantenimiento y Reparaciones	105.789	1,7%		105.789	1,6%	
Electricidad	51.952	0,8%		51.952	0,8%	
Gas	4.377	0,1%		4.377	0,1%	
Agua	1.000	0,0%		1.000	0,0%	
Gastos de Oficina	4.962	0,1%		4.962	0,1%	
Diferencia de Caja	7.323	0,1%		7.641	0,1%	
Servicios de IT	40.434	0,6%		40.434	0,6%	
Otros Gastos Controlables	9.030	0,1%		9.030	0,1%	
Total Gastos Controlables	2.523.618	40,4%		2.430.032	37,3%	
Profit After Controlables	1.549.782	24,8%		1.837.997	28,2%	
GASTOS NO CONTROLABLES						
Alquiler	263.030	4,2%		263.030	4,0%	
Regalias	368.369	5,9%		384.376	5,9%	
Servicio Contable	4.249	0,1%		4.249	0,1%	
Seguros	25.751	0,4%		25.751	0,4%	
Tasas y Contribuciones	193.974	3,1%		202.403	3,1%	
Depreciación de Equipos	0	0,0%		0	0,0%	
Intereses	11.693	0,2%		11.693	0,2%	
Otros Gastos No Controlables	5.251	0,1%		5.251	0,1%	
Total Gastos No Controlables	872.316	14,0%		896.752	13,8%	
Cash Margin	677.466			941.245		
Cash Margin %	10,84%			14,44%	3,60% Mejora de Margen %	

En el **Anexo 5** se puede ver otro análisis que considera la mitad de los supuestos tenidos en cuenta en este P&L, es decir, la mitad de los tickets, la mitad del

crecimiento del ticket medio, mitad de empleados menos, etc y la **mejora del cash margin es del 1,45pp.**

9.3. Análisis del Business Case:

Este análisis contempla una inversión inicial de U\$\$ 244k que implica los siguientes conceptos:

- U\$\$ 100k en la inversión del desarrollo de la funcionalidad de la aplicación de McExperience para que los clientes puedan realizar el pedido a través del celular.
- U\$\$ 80k por año en la inversión del armado del departamento Digital. Habrá un Jefe de Proyectos y 2 analistas Sr
- U\$\$ 64k por año en los fee de las agencias de MKTG digital y Data Analytics.

Local Currency	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ventas Totales	78.220.919	78.220.919	78.220.919	78.220.919	78.220.919	
Comida & Papel	27.004.571	27.004.571	27.004.571	27.004.571	27.004.571	
Margen Bruto \$	51.216.348	51.216.348	51.216.348	51.216.348	51.216.348	
<i>Margen Bruto</i>	65,5%	65,5%	65,5%	65,5%	65,5%	
Sueldos	17.984.704	17.984.704	17.984.704	17.984.704	17.984.704	
Publicidad + Promoción	4.092.209	4.092.209	4.092.209	4.092.209	4.092.209	
Otros Gastos Controlables	7.083.466	7.083.466	7.083.466	7.083.466	7.083.466	
PAC \$	22.055.968	22.190.085	22.190.085	22.190.085	22.190.085	
<i>PAC %</i>	28,2%	28,4%	28,4%	28,4%	28,4%	
Otros Gastos No Controlables	10.761.029	10.761.029	10.761.029	10.761.029	10.761.029	
Cash Margin \$	11.294.939	11.722.288	11.722.288	11.722.288	11.722.288	
<i>Cash Margin %</i>	14,4%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	
Incremental ArcOpCo Cash Margin \$ (Year 1 to 5)	3.165.348	3.592.698	3.592.698	3.592.698	3.592.698	
Valor terminal \$					26.612.577	
Inversión	-9.275.040					
Cashflow incremental LC	-9.275.040	3.165.348	3.592.698	3.592.698	3.592.698	30.205.275
Cashflow incremental USD	-244.080	83.299	94.545	94.545	94.545	794.876
TIR	50,9%					
ROI 1er Año	26,0%					
PAYBACK	3					
Kwacc de McExperience:	$E/V \times Ke + D/V \times Kd (1-t)$		19%			
Conclusión:	TIR > Kwacc	Avanzar con el Proyecto				

10. Fuentes y bibliografía

- Presentación Canvas (Alejandro Mashad, 2018)
- Fundamentos de Marketing. (Dvoskin, Roberto, 2004, Bs. As, Argentina. Ediciones Gránica)
- MKTG Digital: information of Hootsuit - We are Social (Claudio Darín, 2018).
- MKTG Digital: Publicidad Digital (Claudio Darín, 2018).
- Contabilidad: Financial Statment Analysis (Pedro Frias, 2017).
- Operaciones: Operations Management (Pablo Spinadel 2017)
- Libro “Crear o Morir”, de Andres Oppenheimer
- Libro “Start up Nations”, Dan Senior y Saul Singer
- Futuro: Caso AmazonFresh – Rory Mcdonald – Harvard (Zerboni 2018)
- Finanzas Corp: Decisiones de Inversión (Daniel Isolio, 2017)



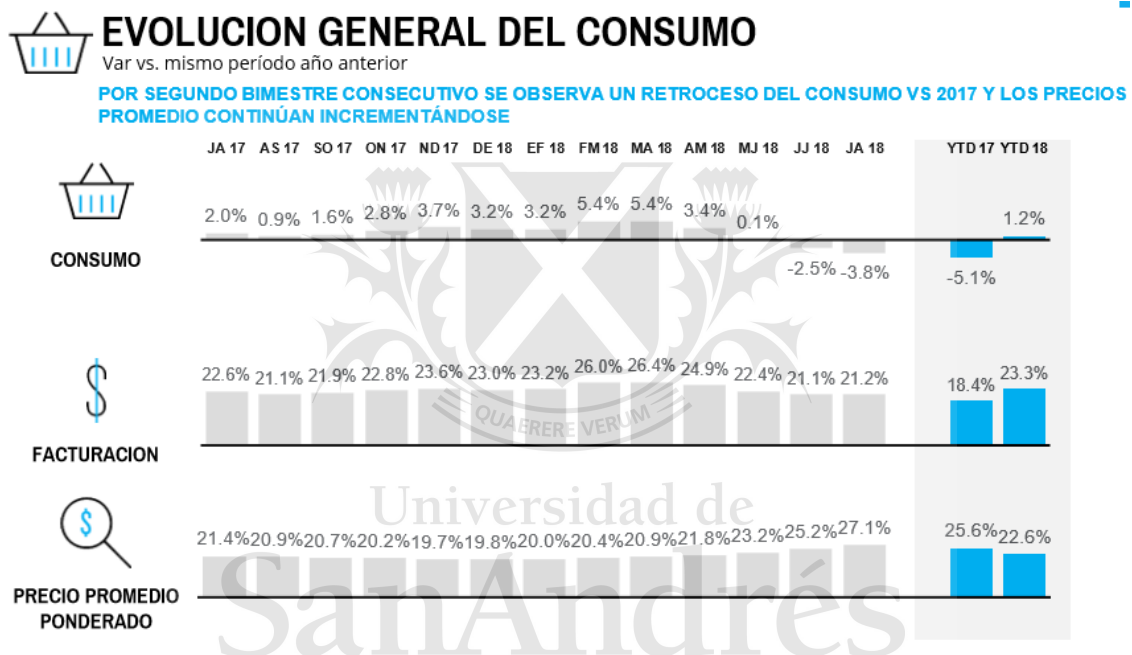
Universidad de
San Andrés

11. Anexos

Anexo 1 – Situación económica actual de la Argentina

La implementación de este proyecto en este momento económico del país puede hacer que sea un diferencial para el cliente y para la compañía. En un momento donde los consumidores definen su consumo con bisturí, ofrecer algo diferencial, ya sea desde el servicio como desde el producto, hará que quien primero innove tendrá una ventaja competitiva.

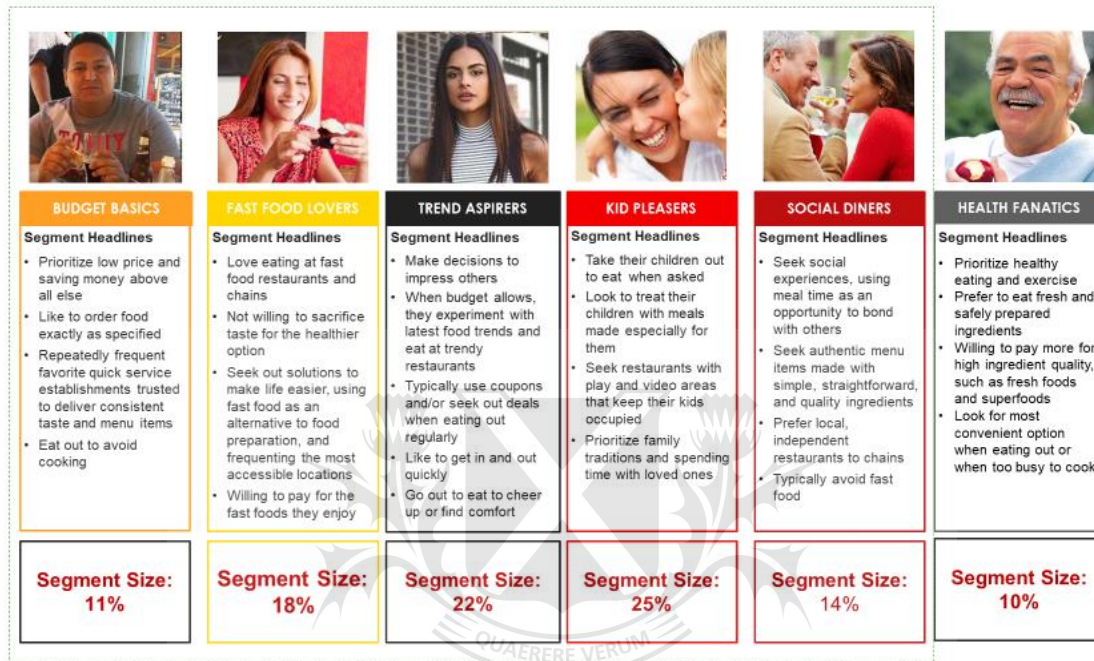
La canasta de Nielsen muestra este momento económico de consumo:



Anexo 2 – Segmentación del Mercado realizada por IPSOS

La Consultora internacional IPSOS realizó la siguiente segmentación sobre los consumidores del mercado:

Segmentación del mercado realizada por IPSOS y sobre la cual trabajaremos:



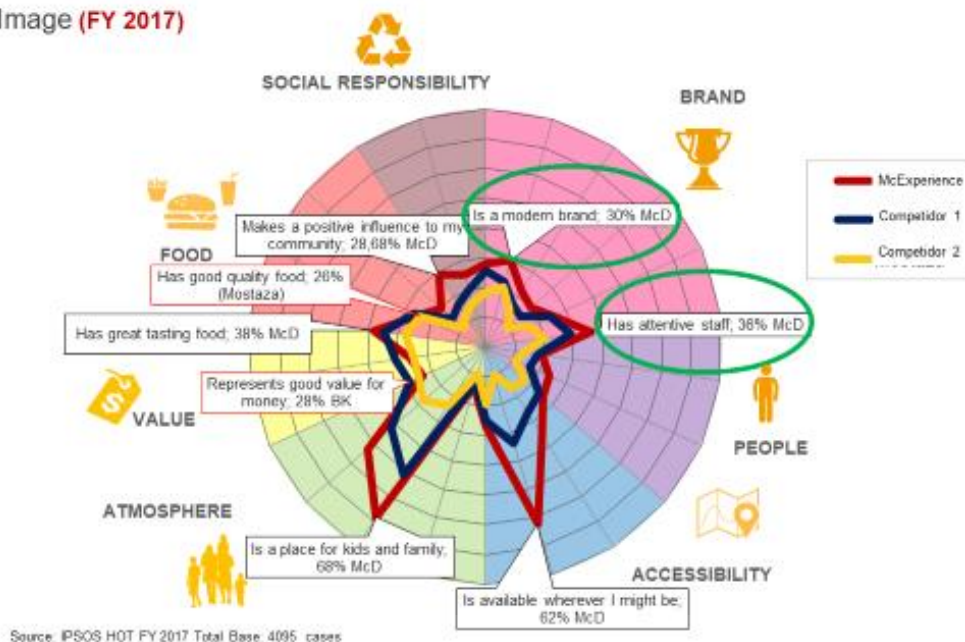
McExperience: segment del Mercado sobre el cual se enfocará este trabajo

Universidad de
San Andrés

Anexo 3 – Análisis de Mercado vs la competencia

En el siguiente gráfico se puede ver que McExperience es el líder del mercado y si logra avanzar con esta innovadora propuesta seguirá sacando gap's vs la competencia en cuanto a que es una marca moderna y en cuanto a que le facilita las cosas a la gente / clientes.

Brand Image (FY 2017)



Anexo 4 – Situación actual y potencial de del área digital

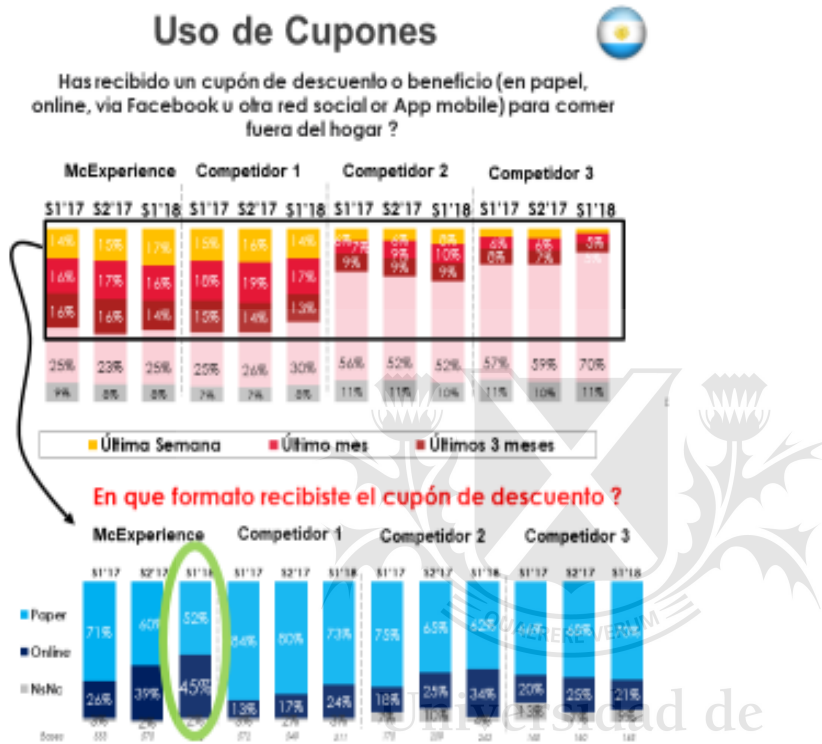
En el siguiente gráfico se puede ver que actualmente hay 4 millones de descargas de la aplicación de McExperience (App) y el 26% son usuarios registrados, creciendo en ambos casos para 2019.

Actualmente la App lo único que hace es disponibilizar cupones promocionales a sus usuarios y hoy generan 128 tickets por día por local.

Digital		
Mobile App	2018 YTD	2019
# of downloads	4.0 M	4.5 M
% registered users	26%	50%
% active users	52%	55%
Sales Impact	2018	2019
GCs/R/D	128	130
GCs Penetration %	16,8%	17,0%
Average Check Ratio	1,2	1,2
Sales Impact %	20,2%	20,4%

En el siguiente gráfico se puede ver que la gente que dice haber recibido cupones digitales (App de McExperience) fue creciendo notablemente desde el 2017 a la fecha.

En el primer semestre del 2017 el 26% era online (Digital - App) y el 74% en papel, mientras que en el 2018 el online creció al 45%.



Anexo 5 – Sensibilidad en el resultado del P&L

Sensibilizando los beneficios del P&L y considerando la mitad de los supuestos tenidos en cuenta, es decir, la mitad de los tickets, la mitad del crecimiento del ticket medio, mitad de empleados menos, etc y la **mejora del cash margin es del 1,45pp.**

Local	sep-18		Mejoras Mensual		Explicación	
Total Ventas	#####		\$ 86.134,68	6.333.090	El 10% de los tickets se hacen con el celular y la venta mejora solo el 7,5% del TM. Por día se generan 10 tickets adicionales por la tecnología del	
Comida	#####	25,4%	\$ 17.226,94	1.603.985	25,3%	
Papel	237.514	3,8%	\$ 2.153,37	239.667	3,8%	Mejora por mix de venta
Flete	222.504	3,6%		227.991	3,6%	
Costo de No Producto	126.778	2,0%		126.662	2,0%	
Total Costos Directos	#####	34,8%		2.198.306	34,7%	
MARGEN BRUTO	#####	65,2%		4.134.784	65,3%	
GASTOS CONTROLABLES						
Sueldos Empleados	842.098	13,5%	-\$ 49.666,67	792.431	12,5%	Reducción de 1 empleados (cajas) por 10 hrs por día
Sueldos Gerentes	299.416	4,8%		299.416	4,7%	Hora Crew Promedio \$ 165,56
Cargas Sociales Empleados	329.031	5,3%		329.031	5,2%	
Cargas Sociales Gerentes	124.134	2,0%		124.134	2,0%	
Other	3.380	0,1%		3.380	0,1%	
Total Payroll Cost	#####	25,6%		1.548.392	24,4%	
Publicidad	249.878	4,0%		253.324	4,0%	
Promocion	80.281	1,3%		80.281	1,3%	
Servicios de Seguridad	46.522	0,7%		46.522	0,7%	
Costos de Recaudación	190.645	3,1%	-\$ 1.722,69	188.922	3,0%	Al pagar por el celular pagamos menos comisión -2%
Otros Servicios Externos	67.189	1,1%		67.189	1,1%	
Uniformes	9.940	0,2%		9.940	0,2%	
Insumos Operativos	56.236	0,9%		56.236	0,9%	
Mantenimiento y Reparaciones	105.789	1,7%		105.789	1,7%	
Electricidad	51.952	0,8%		51.952	0,8%	
Gas	4.377	0,1%		4.377	0,1%	
Agua	1.000	0,0%		1.000	0,0%	
Gastos de Oficina	4.962	0,1%		4.962	0,1%	
Diferencia de Caja	7.323	0,1%		7.424	0,1%	
Servicios de IT	40.434	0,6%		40.434	0,6%	
Otros Gastos Controlables	9.030	0,1%		9.030	0,1%	
Total Gastos Controlables	#####	40,4%		2.475.775	39,1%	
Profit After Controlables	#####	24,8%		1.659.009	26,2%	
GASTOS NO CONTROLABLES						
Alquiler	263.030	4,2%		263.030	4,2%	
Regalias	368.369	5,9%		373.448	5,9%	
Servicio Contable	4.249	0,1%		4.249	0,1%	
Seguros	25.751	0,4%		25.751	0,4%	
Tasas y Contribuciones	193.974	3,1%		196.648	3,1%	
Depreciacion de Equipos	0	0,0%		0	0,0%	
Intereses	11.693	0,2%		11.693	0,2%	
Otros Gastos No Controlables	5.251	0,1%		5.251	0,1%	
Total Gastos No Controlables	872.316	14,0%		880.070	13,9%	
Cash Margin	677.466			778.939		
Cash Margin %	10,84%			12,30%		1,45% Mejora de Margen %