



Trabajo Final de Graduación

Maestría en Administración de Negocios

La App Azul Chile

Autor: Sebastián Di Summa

DNI: 30664711

Director de tesis: Pablo Veltri

CABA, 2021

Resumen Ejecutivo

La App Azul es una aplicación para la optimización del uso de los descuentos en las cadenas de supermercados utilizando smartphones. En la actualidad existen demasiados tipos de descuentos diferentes al ir de compras, volviendo imposible saber cual es la combinación más conveniente. La App Azul se propone poder resolver este problema, mejorando la experiencia de compra del consumidor final. A su vez, también intenta mejorar los canales publicitarios, logrando mostrarle al cliente publicidades en tiempo real mientras realiza sus compras. De esta forma se logra que sea mucho mas eficiente el gasto en publicidad para las marcas y para el supermercado.

Buscamos dar respuesta a la necesidad de los consumidores de pagar menos por sus compras, a los supermercados de incrementar sus ventas, y a las marcas de poder enfocar mas su gasto en publicidad y hacerla más eficiente.

Actualmente este tipo de solución no está disponible en Chile. Las compras en supermercados físicos siguen siendo la regla, y dentro de los supermercados solamente hay publicidad tradicional y una gran competencia por el espacio en góndola. Consideramos que con al advenimiento del Internet of things (IOT), y eventualmente anteojos de realidad aumentada, el crecimiento de estas tecnologías será exponencial.

Ofreceremos un plan de negocios B2B, donde supermercados y empresas podrán promocionar sus productos, y un plan B2C donde los consumidores finales pueden optar por un plan premium donde no se les muestran publicidades.

Se estiman ventas al quinto año por U\$ 2.4 M. Una TIR del 187 %, y una VAN de U\$ 5.6 M. La inversión inicial considerada para este proyecto es de U\$ 300.000.

Índice

Agradecimientos	5
Introducción y antecedentes	6
I. El cliente	7
II. La propuesta de valor	13
III. El product market fit	19
IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria Tamaño de la oportunidad-Mercado objetivo	20
Competencia	21
Contexto	24
Industria	25
V. El modelo de negocios	28
VI. Go to Market Plan	35
VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio	37
VIII. Implementación del negocio	39
IX. Equipo emprendedor, estructura directiva, Equipo emprendedor	40
X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión Contexto macro y microeconómico	42
XI. Condiciones para la viabilidad de negocio	47

XII. Conclusiones	49
XIII. Anexos	
Anexo 1	50
Anexo 2	52
Anexo 3	56
Anexo 4	57
XIV. Fuentes y Bibliografía	62



Universidad de
San Andrés

Agradecimientos

Comienzo agradeciéndole a Nahuel Azzariti, mi compañero de trabajo en este proyecto. Hubiera sido imposible realizarlo sin su conocimiento, experiencia en el rubro y sus contactos.

A mi familia por acompañarme y apoyarme siempre, y especialmente en estos 2 años de MBA. En especial a mi mujer por ayudarme a mantener el foco en las cosas que realmente importan.

A Pablo Veltri por exigirnos y obligarnos a cumplir con los plazos.

Al resto de mis compañeros del MBA.



Introducción y antecedentes

En los últimos años hemos observado el aumento en complejidad y variedad de promociones para realizar compras en los supermercados. Existen promociones por cantidad del mismo producto, por combinaciones entre productos, por utilizar tarjetas de fidelización de los supermercados, por utilizar diferentes medios de pagos, y hasta por comprar diferentes días de la semana. Estas nuevas modalidades de compras trajeron aparejado una gran variedad de precios diferentes por el mismo producto en el mismo establecimiento.

Este proyecto se gestó como una forma de actualizar la publicidad en los supermercados a la vida actual donde todo es dominado por internet y el cambio constante. Los algoritmos y la gran cantidad de información dan la posibilidad de adecuar la publicidad a las necesidades de cada cliente (sea el oferente o el comprador).

Las experiencias iniciales en Chile y Argentina serán muy importantes para poder escalar el negocio a nivel mundial, ya que no existen barreras para lograrlo.

Para desarrollar este proyecto se utilizaron metodologías ágiles y estrategias lean.

I. El cliente

Actualmente existen innumerables formas de acumular descuentos en los supermercados. Existen descuentos por pagar con diferentes medios de pagos, dependiendo de que sea crédito, débito o medios digitales; por diferentes financiadores (bancos o financiación propia de las cadenas); propios de los supermercados (descuentos por volumen, descuento por combinación de productos, descuentos por clubes de fidelización); cupones; por estar suscripto a determinados servicios (como telefonía celular o diarios), etc. Es tanto lo que ha crecido la variedad de descuentos que se ha tornado imposible poder saber cuál, o que combinación, es la más conveniente al realizar una compra de supermercado sin utilizar planillas de cálculo. Cada descuento tiene sus restricciones y reglas particulares. Esta abrumadora cantidad de posibilidades de lograr descuentos, sumado a la imposibilidad de realizar los cálculos matemáticos necesarios para saber los posibles precios son un gran dolor para los usuarios.

La App Azul es una aplicación diseñada para poder resolver ese problema. Mediante acumulación de información del usuario e información de los supermercados desarrolla la mejor solución para optimizar todos los descuentos y poder lograr pagar el precio más bajo posible por la compra.

Las personas están cada vez más involucradas con la elección de los productos que compran, ya sea por motivos médicos (celiaquía, intolerancia a la lactosa), por razones religiosas (Kosher, halal), o por preferencias personales (vegetariano, vegano, empresas B, productos de PyMEs). La App Azul ayuda a las personas a poder realizar sus compras de una forma más sencilla, sin tener que estar leyendo todas las etiquetas de todos los productos adquiridos.

Análisis de la industria

Supermercados

La industria supermercadista en Chile está concentrada en 4 grandes jugadores (Wal-Mart Chile, Cencosud, Grupo SMU y Falabella) que concentran el 88% del negocio.¹

En 1957 se crea ALMAC, el primer supermercado de Latinoamérica en Providencia. Desde ese momento la industria ha crecido y se ha desarrollado de forma sostenida. Gran parte de este crecimiento está justificado por el aumento del PBI per cápita, la concentración de la población en las urbes, y el cambio del rol de la mujer. En un comienzo todos supermercados eran empresas locales.

En 1976 supermercado Jumbo realiza un cambio y comienza a comercializar todas las categorías de productos actuales (ferretería, artículos para vehículos, electrónica, línea blanca, librería, cordonería, juguetería, deportes, entre otros), dejando de ser solamente retail de productos alimenticios y limpieza.

La década del 80 fue dominada por empresas locales, quienes experimentaron un gran aumento de las ventas, poniendo el foco en variedad y calidad de productos perecibles. También hacen su ingreso los supermercados económicos (Marmontini y Letelier, Ekono y Multiahorro).

La década del 90 se caracterizó por la concentración y expansión. Todos los jugadores se ven obligados a crecer para poder aumentar su poder de negociación con proveedores y poder disminuir los costos logísticos. También se crean alianzas entre marcas regionales.

En 1991 aparece el código de barras en Chile, revolucionando todos los procesos de los supermercados. Más tarde hizo el ingreso al mercado el código QR.

En la década del 90 también comienzan a hacer sus IPOs en la bolsa de Santiago los supermercados, consiguiendo de esta forma el financiamiento para poder lograr sus expansiones locales en un primer momento, e internacionales en el futuro.

Los supermercados empiezan a crear sus marcas propias logrando integración vertical, y mayor poder de negociación con los proveedores.

La década del 2000 se caracterizó por la diferenciación de los diferentes supermercados (Unimarc en calidad y cercanía, Ekono en precio, etc.), por el desarrollo del crédito por parte de los retails (20% del crédito de consumo), consolidación de marcas propias, y la utilización de la información de los clientes obtenidos a través de clubes de clientes y tarjetas de fidelización. La mayoría de las marcas propias de los supermercados no lograron el reconocimiento de los consumidores, y quedaron relegadas a ser segundas marcas. Estas segundas marcas tienen un gran aumento en el consumo durante periodos de crisis. Los supermercados no pueden tener un gran gasto publicitario en medios masivos en estos productos, ya que les afecta mucho su rentabilidad. La única publicidad que estos productos reciben es en folletería propia del establecimiento donde buscan atraer consumidores con su bajo precio, y entregándole lugar en góndola sin pagar. El mayor gasto publicitario lo realizan apuntándole a grandes marcas, ya conocidas por el público.

En esta década también comienza el e-commerce, y en la actualidad el 4% del comercio se hace de forma online, siendo Cornershop la empresa con más ventas.

La concentración de los jugadores trajo aparejado el aumento de la competencia por conseguir mayor participación en el mercado, y esto aumento la cantidad de descuentos, y el gasto en publicidad.

Chile tiene un gran porcentaje de su población concentrado en urbes, y cerca del 40% de la población en la Región Metropolitana. El último censo (Año 2017) mostró que en Chile hay 18.729.160 personas, 11.095.466 viviendo en centros urbanos, de las cuales 7.112.808 viven en la Región Metropolitana. Midiendo la población en hogares, se encontró que hay 3.373.786 hogares urbanos en Chile, y 1.881.649 en el Gran Santiago

Los chilenos tienen la costumbre de ir mucho al supermercado, 67 veces al año, en comparación con otros países latinoamericanos (Argentina 36 visitas, Perú

24 visitas, Colombia 48 visitas y México 43 visitas). La tendencia es hacer 2 compras grandes mensuales y muchas más pequeñas entremedio para complementar.ⁱⁱ En el último tiempo, la tendencia está yendo a hacer muchas veces compras más chicas.ⁱⁱⁱ

De acuerdo con la VIII Encuesta de los hogares chilenos, un gran porcentaje de sus ingresos es gastado en el supermercado, y un mínimo porcentaje de ahorro puede significar una gran diferencia. Según el informe de Presupuestos Familiares del INE (a junio de 2018), el gasto en alimentos y bebidas no alcohólicas llega al 18,7% del total del gasto mensual de un hogar.

Las compras en supermercado representan más de un cuarto del gasto mensual de las familias chilenas (18,7% alimentos y bebidas, 6,3% artículos para el hogar, 1,8% bebidas alcohólicas y otras). Es por eso por lo que todo el mundo quiere optimizar el gasto y aprovechar mejor los descuentos. Poder aprovechar los descuentos significa tanto, que, según una encuesta propia, el 49% familias acomodan sus días de compras para poder aprovechar más las ofertas.

Las personas se sienten mal cuando analizan la compra que realizaron y se dan cuenta que podrían haber pagado menos. Según una encuesta realizado por nosotros a través de SurveyMonkey, el 75% de las personas que la respondieron sintieron que no podían aprovechar bien los descuentos. Aquí está el mayor pain del usuario que La App Azul trata de resolver. Se realizaron mapas de empatía para diseñar el perfil de los clientes que intentamos servir. (anexo 1).

Chile es el país de Latinoamérica con más penetración de telefonía celular y mejor conexión a internet medida como ancho de banda disponible por usuario.

Según una encuesta de nuestra autoría, menos del 25% de la población considera que los supermercados son honestos a la hora de hacer publicidades.

Por todo lo anteriormente dispuesto el 80% de los usuarios encuestados estarían dispuestos a bajarse una App que los ayude a optimizar los descuentos en un supermercado, y al 70% le gustaría que esta App también le brinde más información sobre los productos

El modelo de negocios de los supermercados se basa en la alta rotación de productos de bajo margen, y un gran poder de negociación con los proveedores. El lugar en góndola suele ser otro gran generador de ganancias y de poder a la hora de negociar.

Los supermercados suelen tener acuerdos compartidos con algunas marcas para hacer publicidad en conjunto en medios tradicionales.

El gasto en publicidad de los supermercados crece año a año. Actualmente ronda el 1,5% del valor de las ventas.^{iv} Cada vez migran más hacia digital, y van abandonando la folletería tradicional impresa.

Los supermercados invierten la mayor parte del gasto en publicidad en lograr imposición de su imagen más que de los productos que venden. Tratan de mostrar la imagen de que son de buena calidad, y que tienen los mejores precios.

Las grandes cadenas de supermercados tienen el desafío de promocionar productos de primeras marcas que venden, y a la vez promocionar los productos de marcas propias que compiten por precio contra los anteriores. Los productos de primeras marcas son esenciales para atraer clientes, pero no tienen tanto margen como los productos propios, que no gozan de la imagen de las grandes marcas. Es por eso por lo que el 80% del gasto publicitario se da en marcas no propias. En entrevistas realizadas con los responsables de publicidad de grandes cadenas de supermercados (anexo 3), nos hicieron hincapié en que para ellos es muy importante lograr la rotación de las marcas propias, ya que allí tienen mayor margen.

Los supermercados se han sumado a la tendencia mundial del cambio de publicidad tradicional a formatos digitales (sitios webs de los medios de comunicación, Google Ads, redes sociales, influencers, etc.). Esto ha logrado ser más específicos a la hora de hacer publicidad, y mejorar las mediciones de efectividad de la publicidad, pero ha causado un aumento de la necesidad de incrementar el gasto publicitario para poder competir con las otras cadenas de supermercados, y necesidad de innovar permanentemente.

De los comentado anteriormente se desprenden los principales pain points de los supermercados. Tienen la necesidad de hacer publicidad de las principales marcas para poder atraer clientes, pero su mayor ganancia está en vender los productos de marcas propias a las cuales no le pueden dedicar tantos recursos para publicidad. Las aplicaciones propias de los supermercados no han resultado, principalmente por desconfianza de las personas, y por qué la mayoría de las personas no desean tener una App distinta para cada supermercado. La mayoría de las Apps existentes no propias de los supermercados solamente muestran los precios en los diferentes establecimientos, aumentando más aun la competencia y reduciendo los márgenes.

Las marcas quieren hacer publicidad bien enfocada en los posibles clientes, no les sirve que la publicidad les llegue a personas que no van a ser nunca clientes. Quieren un sistema que les permita hacer publicidad programática de una forma más efectiva, que se pueda ver reflejada en ventas.

Los usuarios desean contar con una solución que les ordene todos los descuentos del supermercado y los ayude a optimizar sus compras.

La App Azul trata de aliviar los pain points de los usuarios, y de los supermercados y marcas a la vez, logrando aumentar los beneficios para todos a través de la cooperación, en vez de enfocarse en la competencia (anexo 2).

II. La propuesta de valor

La propuesta de valor de la App Azul radica en poder brindarle al consumidor final una herramienta que le posibilite realizar el cálculo exacto del precio final que va a pagar al llegar a la línea de cajas optimizando la forma de combinar los posibles descuentos, de manera fácil y rápida. Se elimina la necesidad de estar realizando cálculos complejos para saber los precios finales de los productos elegidos. Al brindarle información adicional sobre otros descuentos, también le da la posibilidad de aprovechar promociones que no conocía.

Adicionalmente le brinda información específica y relevante acerca de los productos que va a comprar, según las preferencias que haya elegido en la configuración de la App. Al dar publicidad in-situ, y de forma customizada de los productos, se evita la superposición de publicidad, volviéndola más efectiva, más barata y menos invasiva.

Al tener la información histórica de las compras realizadas, le brindará al usuario sugerencias para mejorar la experiencia de compra y no olvidarse productos.

La App Azul no tiene la intención que los clientes cambien de tienda de comercio, solamente intenta que se puedan aprovechar al máximo los descuentos disponibles, e incluso poder beneficiar al comercio logrando mayores ventas, y ventas de productos específicos en los cuales se quiera aumentar su rotación. Es por esta razón que los supermercados serán nuestros socios estratégicos, y no competidores. En ningún momento se realizarán comparaciones de precios entre nuestros socios estratégicos. Las cadenas de supermercados podrán realizar publicidad a través de la App para lograr mejorar las ventas de los productos que ellos deseen (ya sea que son marcas propias, productos con mayor margen o simplemente productos que necesitan aumentar la rotación), sumado a esto, podrán acceder a mejores condiciones comerciales.

Al ser publicidad customizada para cada cliente, y darla en el momento exacto de estar eligiendo los productos, se podrá lograr un mayor efecto de

convencimiento. Esto permitirá a los anunciantes bajar los costos dentro del embudo de ventas.

Como funciona la App Azul

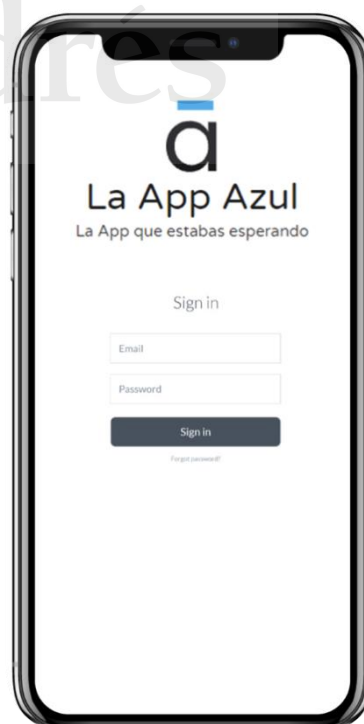
A continuación, se muestra un mock-up desarrollado con la plataforma de diseño Marvel.



Luego de descargar la App en Android o IOS, se debe crear un usuario, validándolo con un email.

El usuario dará conformidad a los términos de uso de la App, y su conformidad o no para el envío de promociones especialmente diseñadas utilizando sus datos.

El primer paso al abrir la App es loguearse con el email que se utilizó para crear la cuenta y la contraseña seleccionada.





Una vez logueado, aparecerá el menú principal de la aplicación donde figuran todas las opciones.

El usuario debe introducir por única vez todas las tarjetas de fidelidad, clubes de descuento, tarjetas de pertenencia, etc. con los que cuente para lograr descuentos en supermercados.





También tendrá la oportunidad de cargar cupones promocionales, y en un futuro se podrá sincronizar el envío de los cupones directamente a la cuenta del usuario (una vez logrados los acuerdos con las empresas emisoras de cupones). La aplicación eliminará automáticamente los cupones que vayan venciendo.

Luego, procederá a cargar todos los medios de pago con los que cuente. Deberá cargar todas las tarjetas de crédito y débito que posea, así como los medios electrónicos de pagos. Toda la información sensible será encriptada para garantizar la máxima seguridad posible.



Por último, deberá cargar si desea que la aplicación le brinde algún tipo de información especial acerca de los productos que el usuario vaya seleccionando. Se comenzará con la información acerca de certificados Kosher y gluten free.

Luego se ampliará a otros valores nutricionales, empresas B, registro “mi PyME”, etc.

La App también posee una función para realizar una lista de compras de supermercado para poder optimizar el tiempo dentro del establecimiento y no olvidarse cosas. En esta función también se podrá recibir sugerencias basadas en compras pasadas.

El usuario ingresará al supermercado y al abrir la App, a través del geolocalizador, se configurará el establecimiento donde se encuentra en ese momento, y le pedirá permiso a éste para acceder a la cámara del Smartphone.

El cliente comenzará a elegir sus productos, cada vez que selecciona algo, escaneará el código de barras, e ingresará la cantidad de unidades que va a colocar en el carrito de compras. La aplicación automáticamente le dirá el precio final que terminará pagando según el medio de pago y las diferentes promociones. También le sugerirá compras en volumen en caso de que haya descuentos.



La App también le informará si el producto elegido cumple con las preferencias seleccionadas en el menú principal (TACC, Kosher, Empresa B, mi Pyme, etc.). En la misma pantalla le aparecerán productos similares o que suelen llevarse en conjunto para brindarle mas información al cliente.

En la opción carrito se podrá ir visualizando la compra y los valores finales que se pagaran por ella, así como hacer cambios.

Al finalizar la compra la App calculará la mejor manera de combinar todos los descuentos posibles para optimizar la forma de pagar y obtener el mayor beneficio posible. En una primera instancia, el cliente deberá utilizar varios

métodos de pago en la línea de cajas. En un futuro, la App podrá cotejar de manera automática la compra que se realizó, con la que escanea el cajero y a través de un código QR pasar la información del Smartphone a la caja y que se realice toda la transacción de forma digital desde el celular.



Universidad de
San Andrés

III. El product market fit

El mayor dolor de los posibles usuarios es pagar de más por sus compras. Actualmente no existe ninguna herramienta que le permita a los consumidores lograr la mejor combinación de descuentos para lograr el máximo beneficio posible a nivel ahorro. La App Azul resuelve este problema, y además le agrega la posibilidad de obtener más información relevante al consumidor (libre de TACC, Kosher, empresa PyME, etc.). La App Azul va a mejorar la experiencia de compra de los clientes en los supermercados, transformando la visita en una experiencia más placentera. Ya no hará falta realizar cálculos para saber los precios finales, y al permitir ahorros en ciertos productos, el usuario podrá aprovechar para darse otros gustos.

Para los supermercadistas y las marcas, La App Azul les permite mejorar la publicidad y lograr optimizar los esfuerzos al customizar los contenidos, y entregarlos en el momento justo, aumentando el impacto. Esto mejorará la rotación de los productos que más necesitan vender los supermercados, y les brindará la posibilidad de aumentar ventas al recordarle a los clientes cosas que se están olvidando, y utilizar estrategias de push para convencer a los consumidores de comprar productos. Los supermercados podrán fomentar la compra de productos de marcas propias.

IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria

Mercado Objetivo

Según el último censo poblacional de 2017, Chile tiene una población de 18.729.160 personas, de las cuales 7.112.808 viven en el área metropolitana. Para realizar los cálculos del TAM (Total Addressable Market), SAM (Serviceable Addressable Market) y SOM (Serviceable Obtainable Market), resultó mas apropiado utilizar solamente la población urbana (11.095.466 personas), ya que la población rural tiene hábitos de consumo muy diferentes. También resultó apropiado pensar en cantidad de hogares, en vez de personas, ya que, por hábitos de consumo, solamente una persona por hogar realiza las compras. Por eso se utilizaron para realizar las estimaciones los 1.881649 hogares de la región metropolitana, y los 3.373.786 hogares urbanos de todo Chile. ^v

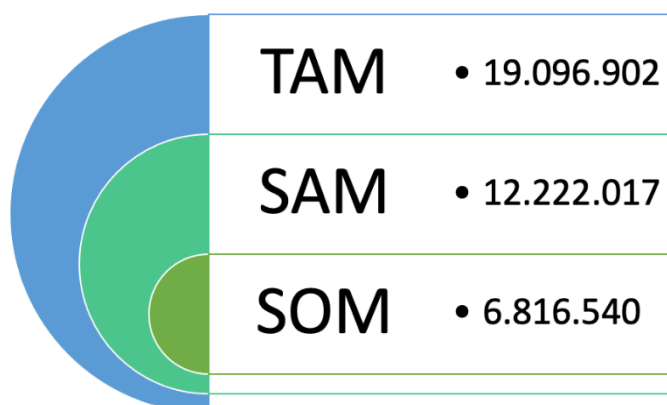
Según un estudio realizado por Kantar Worldpane, los hogares chilenos realizan 67 compras anuales en el supermercado en promedio, siendo equivalente a una visita cada 5.3 días, o 5.7 visitas mensuales. ^{vi}

En Chile se estiman 25 millones de celulares, 16,6 millones tiene conexión 4g. Se estima que cerca del 80 % de la población accede a telefonía 4G. ^{vii} Si bien en el mercado que pretendemos atender la penetración de la telefonía celular es mayor (probablemente cercana al 100%), utilizamos el 80% como valor para calcular nuestro SAM y SOM por encontrarse validado por la Subsecretaria de Comunicaciones.

Según una encuesta realizada a través de Survey Monkey en Santiago de Chile, el 80 % de las personas encuestadas se bajarían la App.

Nuestro TAM fue calculado como el total de tickets mensuales en supermercados de los hogares urbanos de Chile (3.373.786 hogares urbanos de Chile que realizan 5.7 compras mensuales = 19.096.902)

Nuestro SAM como el total de tickets mensuales de la población con celulares 4G que bajarían la App (SAM x penetración del celular 4G del 80% x porcentaje



que se descargaría la App 80% = 12.222.017)

Nuestro SOM como el total de tickets mensuales de supermercados de hogares urbanos con celulares 4G del área metropolitana que se descargarían la App

(hogares Gran Santiago 1.881.649 x 5.7 compras mensuales x 80% penetración celular 4G x 80 % que bajaría la app = 6.816.540). Nos orientamos a lograr capturar el mercado del Gran Santiago ya que allí reside una gran parte de la población de Chile, es mayormente urbano, y casi todas las salas de supermercado pertenecen a alguna de las 4 grandes cadenas.

Chile cuenta con aproximadamente 1400 salas de supermercados en todo su territorio, representando el 4% del PBI en forma de ventas. Emplean cerca de 150.000 personas. Cerca de 500 se encuentran en el área metropolitana.

Competencia

La competencia puede ser dividida entre directa, donde se encuentran las Apps propias de los supermercados y las Apps que buscan descuentos, e indirecta, donde colocamos al comercio online y formas de descuentos que no involucran Apps.

Competencia Indirecta

Existen muchas formas de hacer descuentos y promociones en supermercados que podrían representar formas de competencia indirecta. Las más comunes son los cupones de descuento. Los primeros cupones para supermercados en Chile surgieron en la década del 80, aumentando mucho su consumo con el advenimiento de internet en la década del 90. Hoy en día, Chile cuenta con el

mercado de cupones más desarrollado de Latinoamérica. La intención de La App Azul es transformar esta competencia en un socio estratégico, ya que podrán ser usados dentro de la App, y se harán convenios con las diferentes marcas para lograr la digitalización de los cupones para una perfecta armonización dentro de la App. Cuponmia, Cupon, Picodi, Cuponatic, Cuponamerica, y Peixe (ex GruopOn) son las principales empresas de la industria de los cupones en Chile. Todas las plataformas de comercio digital deben ser vistas como una forma de competencia indirecta, y de gran importancia por su rápido crecimiento, especialmente en época de pandemia.

Competencia Directa

La competencia directa se divide entre las Apps propias de los supermercados y las Apps que buscan precios mas bajos dentro de los supermercados.

Apps de supermercados

Algunas cadenas de supermercados han desarrollado sus propias Apps para mejorar la experiencia del usuario. Todas apuntan a hacer publicidad mostrando solamente los descuentos propios. La función que tienen es básicamente la misma que una tarjeta de fidelización. El público no las utiliza con frecuencia ya que desconfía de la publicidad de los supermercados (según nuestra encuesta, solo el 20% de las personas piensan que son transparentes y honestos), y no ofrece ningún beneficio diferencial con las tarjetas de fidelización tradicionales. Wal-Mart Chile esta desarrollando la App LIDER, pero será para realizar compras online solamente. El supermercado Santa Isabel (Cencosud) y Falabella, también poseen una App, pero es exclusivamente para realizar compras online. Supermercados Unimarc (Grupo SMU) no posee App hasta el momento.

Apps de descuentos

En Chile existen varias aplicaciones dedicadas a los descuentos, pero todas tienen modelos de negocios diferentes al de La App Azul. A continuación, se comentan las principales.

Cornershop: es un portal para compras online. Es propiedad de Uber. Durante la pandemia tuvo un crecimiento muy importante. Representa el 70 % del comercio online (es solo el 4% del total de ventas de supermercados).

Pyggpot: funciona como una billetera de descuentos, pero por el momento no funciona en supermercados. Se lanzó en el 2018, pero no ha podido consolidarse.

JET: es un acumulador de descuentos para compras online, pero no ofrece la posibilidad de compras en el establecimiento.

Ecomida: muestra descuentos de comida en locales cercanos, pero no funciona para supermercados.

Ofertia: muestra los folletos de descuentos que están cerca del usuario. En el negocio supermercadista: básicamente muestra las ofertas propias de cada supermercado.

Ofertas 123: se dedica a comparar precios del mismo producto en diferentes tiendas. Fomenta la competencia por precio entre los establecimientos. No es el modelo de negocios que busca La App Azul.

IZIT: es una App que envía alertas de descuentos cercanos a donde se encuentra uno. No es específico de supermercado. No optimiza los descuentos.

Cachate: es una App chilena que muestra todos los descuentos que uno posee. Se describen como una “vitrina virtual”. Se lanzó en 2018, pero no ha logrado consolidarse. De todas las Apps existentes, esta es la que tiene el modelo de negocios más parecido a La App Azul. La mayor diferencia está en que no optimiza los descuentos, solamente muestra todo lo disponible.

Amenaza futura: Cambios en el hábito de consumo

Existe una gran posibilidad de que los cambios en los hábitos de consumo dejen obsoleta a la App. Con el advenimiento de la internet de las cosas, es muy probable que las compras en supermercados sean realizadas de forma automática por los electrodomésticos hogareños. No parece descabellado pensar que en un futuro no muy lejano la heladera en sí misma se ocupe de solicitar una compra al supermercado analizando las cosas que tiene dentro, al igual que una alacena o un placard con productos de limpieza.

El comercio electrónico crece día a día, y mas aún con la pandemia, pero permanece siendo un porcentaje menor de las compras.

La App azul deberá ir innovando a medida que haya cambios en las tecnologías y en los hábitos de consumo.

Contexto

Se realizó un análisis PESTEL del entorno para ver posibles amenazas y debilidades que puedan tener impacto en el proyecto.

- **Político:** No existen grandes riesgos políticos para este proyecto en Chile. Los cambios producidos por las ultimas revueltas no han afectado las instituciones al punto de considerarlas un riesgo. La App puede ser vista con buenos ojos ya que permite el acceso a información del consumo de la población al gobierno. El hecho que se de la opción de diferenciar a las PyMEs de las grandes empresas, puede ser todavía mas favorable para el gobierno.
- **Económico:** El entorno macroeconómico de Chile es de los más estables de la región junto con Uruguay. Cuenta con sólidas instituciones financieras y judiciales que garantizan las inversiones. Es una economía abierta promercado. No existen restricciones al flujo de capitales.
- **Social:** La App esta diseñada para favorecer el ahorro de la población, y pretende ser socialmente responsable. Fue creada con la intención de ayudar a la gente y tener un impacto positivo en la sociedad. El hecho de poder mostrar las preferencias elegidas por los usuarios (Empresa B, Kosher, TACC free, Vegano) muestra el compromiso por ayudar a las personas. La App esta centrada en la satisfacción del usuario, y deberá hacer todo lo posible para lograrlo.
- **Tecnológico:** La App Azul estará obligada a mantenerse en la vanguardia de la innovación. Tiene que ser un early adopter en el uso de nuevas tecnologías como pueden llegar a ser anteojos de realidad aumentada (Google Glass, Airscouter, Xperteye, Epiphany, Moverio HoloLens, Vuzix y otros). La internet de las cosas (IoT) va a revolucionar la forma en que vivimos y nos conectamos con las cosas que nos rodean. Chile se perfila para licitar el espectro 5G en pocos meses y ser el primer país en Latinoamérica en contar con esta tecnología.
- **Ecología:** Al ser una empresa completamente digital, no hay grandes preocupaciones por la posible contaminación. Mostrar empresas sustentables puede ser un factor positivo.

- Legales: En el caso que no se logren los acuerdos comerciales colaborativos con los supermercados y debamos recurrir al scraping de información, existe la posibilidad de litigiosidad de parte de las marcas. Si bien la información recolectada está disponible para todo el público en los portales de internet, no se puede descartar algún intento legal por perjudicar a La App Azul.

La sociedad moderna reclama cada vez más que las cosas sean simples, que estén centradas en el cliente y que puedan adaptarse de la forma mas fácil al usuario. Las tecnologías tienden a ser de muy fácil uso, muy amigables, controladas por voz o con controles táctiles muy intuitivos. Hay una gran tendencia a la sincronización de todos los dispositivos que nos rodean, y cada vez tendrán mas interacción entre ellos, evitando la necesidad de ser operados por una persona.

Es necesario poder garantizar el correcto uso de los datos del usuario. La privacidad tiene que estar garantizada en todo momento, y todos los datos sensibles deben ser encriptados para su protección.

La Industria

La industria publicitaria en Chile es un negocio de 850 millones de dólares anuales. Los supermercados gastan entre el 1,3 y el 1,5 % de sus ingresos por ventas en publicidad, existiendo una tendencia alcista muy leve. Hoy en día todavía existe mucha publicidad en folletería tradicional, pero las cadenas de supermercados prevén que su uso decrezca en el corto plazo.^{viii} La publicidad en radio, tele y cupones impresos también están con una tendencia decreciente, mientras que la publicidad vía redes sociales, cupones digitales, los emails y la web están con tendencia creciente. En el 2020 el gasto en publicidad digital supero a la de TV (abierta y paga combinadas).^{ix} El mayor aumento de presupuesto se esta dando específicamente en los programas de fidelización de clientes. Actualmente todas las cadenas cuentan con estos programas. Los supermercados gastan actualmente el 80% de sus presupuestos publicitarios para hacer promoción de marcas externas.

Para realizar un análisis del potencial de rentabilidad de esta industria utilizamos el esquema de las 5 fuerzas de Michael Porter.^x

- Clientes

Tienen bajo poder de negociación. Son clientes individuales que no logran imponer sus demandas. Pueden influenciar al hacer críticas positivas o negativas, pero no pueden negociar el precio de las versiones pagas. Es muy difícil que se puedan agrupar para realizar boicots contra la App.

Al ser una App centrada en el cliente, su satisfacción está en el core del negocio, y sería muy contradictorio no cumplir con esta premisa.

Cuando analizamos a los supermercados como clientes, ahí si hay un gran poder de negociación. Al haber solo 4 grandes cadenas de supermercado que concentran todos los supermercados, su capacidad de imponer agenda es mucho mayor. Será clave mostrar la capacidad de desarrollar la App utilizando scraping de datos para restarles poder de negociación, y darle beneficios a los que deseen armar alianzas cooperativas y volverse socios estratégicos. La posibilidad de mostrar los mejores precios de la competencia puede ser un fomento para mantener una relación cooperativa.

- Proveedores

El desarrollo de la App será con empresas terciarizadas en un principio. La industria del software tiene precios bastante comodotizados, y tienen bajo poder de negociación. Existen muchas empresas que se dedican al desarrollo de App y se puede contratar en cualquier país, dependiendo de los costos y las necesidades. Deberemos formar una relación de confianza con la empresa elegida para poder contar con todo su apoyo ante eventualidades. Nuestra App ofrece un servicio de excelencia centrado en el consumidor, y cualquier inconveniente debe ser subsanado a la brevedad. Una vez que se traslade inhouse el desarrollo de software (entre el año 2 y 3), las relaciones cambian. Los programadores y científicos de datos suelen ser personal fuera de convenio. Su poder de negociación aumenta, y los profesionales más capacitados y rendidores pueden imponer sus términos.

Los fees de Google Play y del App store para la descarga de aplicaciones son fijos y no negociables.

Los precios de la publicidad en Google, Instagram y otras plataformas también son fijos y no negociables.

- Competidores entrantes

Existe una gran posibilidad de ingreso de nuevos participantes. Las barreras de entrada son bajas, y puede existir el ingreso de grandes jugadores que actualmente se dedican exclusivamente al e-commerce a esta industria, al igual que alguna aplicación propia de alguna cadena de supermercados podría imitarnos para su uso exclusivo en sus locales. Para poder aumentar las barreras de entradas, deberemos hacer un ingreso muy rápido, ganar mercado y obligar a cualquier imitador a hacer un gran gasto para poder sacarnos market share. Las alianzas con supermercados, agencias publicitarias y grandes marcas serán fundamentales para desalentar el ingreso de otros competidores.

- Sustitutos

El mayor riesgo de sustitutos viene por parte del e-commerce y de la IoT. La App Azul está pensada para el consumo presencial únicamente. El aumento de las compras desde el hogar va en detrimento del uso de la App. Los grandes sitios de e-commerce, como Amazon, e-bay y Mercado Libre, son los peores enemigos. La IoT también será un gran enemigo ya que los electrodomésticos pueden ocuparse de las compras del hogar, disminuyendo la necesidad de ir a los supermercados.

- Rivalidad

Por el momento no existen soluciones parecidas a la App Azul. La creación de esta App nos sitúa dentro de un “Océano Azul” donde al principio no tendríamos competencia.^{xi} Al tener bajas barreras de entrada, debemos estar listos para cuando nuevos competidores desarrollen sus soluciones. La mejor forma para lograr esto es con innovación constante, y expansión a nuevos mercados rápidamente para lograr economías de escala que nos beneficien.

V. El modelo de negocios

Para la realización del modelo de negocios de la App se utilizó el Business Model Canvas ideado por Alexander Osterwalder.^{xii}



A continuación, se describe el Business Model Canvas de La App Azul, comenzando por el centro, y avanzando de forma centrífuga.

- Propuesta de valor

La App Azul es una billetera de descuentos para supermercados que posibilita al usuario maximizar el uso de todos los descuentos que posee para lograr pagar lo menos posible por la compra. Brinda al usuario detalles de información relevante para él según las especificaciones que haya seleccionado al configurarla. También le ofrece al usuario alternativas a los productos seleccionados que pueden ser de su interés.

- Relación con clientes

La App Azul mantendrá una relación cercana con los usuarios. Se utilizarán algoritmos para darle una atención personalizada, y poder brindar soluciones a la medida.^{xiii} Tendrá que generar confianza, ya que las personas deberán

ingresar toda su información para poder maximizar la utilidad de la App. Siempre estará la posibilidad de chatear online y reportar dificultades que existan.

- Canales

La App Azul tendrá presencia en las redes sociales más importantes actuales (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Pinterest), y las venideras. Se hará con publicidad tradicional y con influencers. También se hará publicidad a través de Google Ads y medios tradicionales (tele y radio).

La App se podrá descargar desde Google Play para celulares con sistema operativo Android, y desde App Store para los usuarios de iOS. La web propia servirá como link para poder realizar la descarga, y para publicitar nuevas funciones. Se contará con una mailing list de posibles usuarios que hayan mostrado interés en el periodo de desarrollo para poder enviarles novedades y que se puedan descargar la primera versión de la App y sean los early adopters.

- Actividades

La principal actividad de la App Azul será contar con la información actualizada acerca de los precios y de los descuentos posibles dentro de los supermercados. La App deberá tener un correcto funcionamiento de forma permanente.

Otra actividad de importancia es la promoción de la App para lograr los objetivos de descarga deseados en el plan de negocios.

Por ultimo, otra actividad relevante será conseguir nuevos socios. Se tendrán que hacer convenios con nuevas marcas para que hagan publicidad en la App, y con otras empresas que deseen ofrecer sus descuentos dentro de la App.

- Recursos

En una primera instancia el desarrollo de la App será realizado por una empresa contratada para bajar los costos iniciales. Luego, entre el segundo y tercer año, será realizado in house. En ese momento deberemos contar con excelentes programadores y científicos de datos que estén involucrados con el crecimiento de la empresa emergente.

El equipo comercial deberá encargarse de formar lazos con las 4 principales cadenas de supermercados, y convencerlos de que mantengamos una relación colaborativa donde todos ganemos. También deberán lograr los acuerdos con todas las empresas que ofrecen descuentos y promociones.

Se deberá contar con un equipo idóneo para poder lograr que la marca sea conocida, y sea bien valorada por el público para poder atraer clientes.

Es fundamental que todos los empleados de La App Azul compartan la cultura del emprendedurismo, y de las organizaciones ágiles.

- Segmento de clientes

La App Azul atenderá las necesidades de 3 clientes muy diferentes.

El primero es el usuario de la App, que son las personas que viven en el Gran Santiago en el primer año, y todo Chile a partir del segundo año. Estas personas poseen celulares 4G, y son los encargados del hogar de realizar las compras en el supermercado. Son personas que desean optimizar toda la variedad de descuentos posibles para pagar menos por sus compras. Tendremos que buscar la satisfacción total de los usuarios para que nos dejen buenas puntuaciones, recomendaciones, y de esta forma nos ayuden a bajar el costo de adquisición de clientes, y bajen los costos de retención.

El segundo cliente son los supermercados pertenecientes a alguna de las 4 grandes cadenas presentes en Chile. Aquí su deseo es poder aumentar el tamaño de las compras de los clientes al recordarle y recomendarle ciertos productos, y lograr una mejor rotación de las marcas propias que son los productos que mayor margen le dejan a la compañía.

El tercer cliente son las marcas presentes en los supermercados que desean promocionar sus productos de una forma más eficiente, al llegar mejor al consumidor, en un momento más apropiado.

- Socios estratégicos

Los principales socios estratégicos son las cadenas de supermercados. Con ellos se tendrá que realizar contratos para lograr el flujo de información actualizada sobre precios y descuentos vigentes para poder garantizar el servicio de calidad que La App Azul ofrece y poder conseguir reducir los costos al no necesitar realizar scrapping para obtener información. Debemos tener una relación constructiva y extremadamente colaborativa con ellos. Los responsables de las áreas de publicidad deben tener en claro que no vamos a intentar llevar sus clientes a la competencia, y que si trabajamos juntos podemos ayudarlos a mejorar sus métricas en cuanto a la rotación de marcas propias y de artículos

que ellos deseen priorizar. Estas fueron las mayores preocupaciones que mostraron los responsables de las áreas al ser entrevistados.

Otros socios estratégicos serán todas las marcas que ofrecen descuentos de productos de supermercados. Con ellos se intentará lograr acuerdos para que sus descuentos puedan ser aprovechados dentro de la App.

Todas las marcas que tienen productos que se venden dentro de los supermercados y las agencias de publicidad también serán socios estratégicos. A medida que aumente la cantidad de usuarios de la App, se buscará venderles el espacio publicitario directamente a las marcas, sin pasar por Google.

El último socio estratégico serán los gobiernos y consultoras que comprarán la información que deseen para realizar sus análisis.

- Flujo de ingresos

La App tendrá un modelo freemium. Existirá una versión completamente gratuita que contará con publicidad, y una versión paga sin publicidad. Según las encuestas realizadas, el 5-10% de las personas utilizaría la versión paga.

A través de la App se realizará publicidad standard, Rich media, SEO y publicidad de convencimiento a los usuarios que no opten por la opción paga.

Los datos de consumo recabados por la App también serán vendidos a consultoras y gobiernos. En ningún momento se entregarán datos personales o sensibles.

- Estructura de costos

Los costos de la Start-Up están dados por el desarrollo de la App, marketing y publicidad para lograr la cantidad de descargas proyectadas, y gastos comerciales y oficina.

El desarrollo de la App estará realizado en un comienzo por una compañía terciarizada en Argentina par poder reducir los costos, para luego ir migrando in house entre el segundo y tercer año. Una vez que el desarrollo se establezca in house podremos destinar mas presupuesto a I+D y poder realizar mejoras al servicio.

El gasto en marketing y publicidad está pensado utilizando un costo de adquisición de clientes elevado para no sufrir restricciones presupuestarias en

esta área clave. Las Apps que funcionan con un modelo freemium tienen que conseguir si o si un gran volumen de usuarios, ya que la conversión a usuarios pagos es muy baja.

Los gastos comerciales y de oficina representan un porcentaje muy bajo del total, ya que es una organización lean, con la mayoría de las actividades tercerizadas.

Modelo de Ingresos

La App funcionará dentro de un modelo freemium. La descarga será gratuita, y contará con publicidad para tener ingresos. Las personas que lo deseen podrán optar por el pago de una suscripción y obtendrán una versión sin publicidad (puede configurar seguir manteniendo recomendaciones de productos). Ambas versiones tendrán las mismas funcionalidades, la suscripción solamente hace que no se proyecten las publicidades.

Según encuestas realizadas a través de SurveyMonkey, solamente el 6% de las personas pagarían por tener una App de las características de La App Azul, y solamente el 10% de los encuestados pagaría para que la App no tenga publicidades. Es por eso por lo que en el modelo de ingresos por suscriptores se considero solamente el 5% de los usuarios como versiones pagas. El precio que se pudo validar a través de encuestas fue de u\$ 0,5 mensuales para tener la versión Premium. Estos u\$ 6 anuales son insignificantes comparado con la posibilidad de ahorro que brinda La App Azul. Las encuestas también mostraron que el precio es elástico hasta u\$1 mensual, donde las personas ya no lo pagarían. Los usuarios Premium son una fuente de ingresos constantes y estables que permitirán un flujo de dinero de base para mantener las operaciones.

Dentro de este modelo de negocios se asume que el 95% de los usuarios no serán suscriptores, y que utilizarán la App de forma gratuita. Estos usuarios generaran ganancias para la compañía al ser expuestos a publicidades mientras utilizan la App. Estas publicidades estarán dentro de los estándares de la IAB (International Advertising Bureau) para que no afecten por demás al usuario.

La venta del espacio publicitario dentro de las Apps suele ser por programática o venta directa.

La App Azul realizara un acuerdo con Google para tener acceso al DFP (gestionador de publicidades), para poder administrar las campañas que vengan de google o de otras empresas y a Google Analytics. Google podrá colocar publicidad en La App Azul a través del AdSense. Se fijarán los parámetros adecuados para que la publicidad que suba Google sea la adecuada para nuestros usuarios. Toda la publicidad será analizada, y en caso de reportarse como inapropiada será dada de baja. El precio para este tipo de publicidad se establece en u\$ 0,2 CPM.

A través de Google logramos sentar base para toda la publicidad programática. Las agencias publicitarias lograran acuerdos por volumen donde consiguen el caudal necesario para poder realizar sus campañas. El costo validado para este modelo de negocios es de U\$ 0,7 CPM para publicidad display y U\$ 3,5 CPM para los distintos tipos de videos, con las agencias cobrando una comisión cercana al 30%. Será necesario contar con acuerdos con las grandes cadenas de medios que manejan la publicidad en Chile.

La App Azul ofrecerá la posibilidad de hacer publicidad de forma directa, o a través de su agencia, a las marcas presentes en los supermercados. Esto les permitirá evitar el paso a través de Google, obtener lugares privilegiados en los banners, y poder tener un trato más personalizado en el seguimiento de las campañas para mejorar indicadores claves. Este tipo de publicidad será mas cara que la ofrecida a través de google, ya que será entregada a una población objetivo mucho más específica y en un momento mucho más oportuno.

Dentro de la publicidad directa, las empresas podrán acceder a banners de display tradicionales, video y rich media. Los banners de display son la forma mas económica de publicidad que ofreceremos, y al igual que los videos, se venden cada mil impresiones. Los banners de rich media son más caros por performar mejor y se venden por día, garantizando exclusividad por todo ese período. Los precios validados en el mercado chileno son de U\$ 1 CPM para banners display, U\$ 3,5 CPM para videos y U\$ 110 CPD para el interstitial.

La parte más novedosa de forma de monetización de La App Azul vendrá con algo que llamamos “publicidad de convencimiento”. Este tipo de publicidad

estará presente al elegir un artículo y escanear su código de barras. En ese momento, a través de un algoritmo, La App Azul podrá mostrar un video o un banner publicitario de otro producto similar, o complementario para que el usuario pueda agregarlo al carrito. Este tipo de publicidad está apuntada a una persona que ya se encuentra al final del embudo de ventas y de esta forma es mucho más asertiva. Por estos motivos es que el precio será mayor que el de la publicidad tradicional, costando u\$ 6 CPM el banner de convencimiento y U\$ 12 CPM el video de convencimiento. Estos valores fueron validados en entrevistas con responsables de publicidad digital de grandes empresas.

Existe la posibilidad de incorporar realidad aumentada a la experiencia de La App Azul en un futuro no tan lejano. Necesitaremos para eso un desarrollo mayor de la tecnología, y de consolidación de la red 5G para poder soportar el flujo de información. Este nuevo feature será totalmente disruptivo, y no implicará un gran cambio en la forma de utilizar la App.

La última forma de ingresos viene por la venta de información a consultoras y gobiernos. Se ha validado el interés por esta información y los valores mediante entrevistas a gerentes de consultoras y a secretarios de gobierno de entes públicos.

El costo de adquisición del cliente (CAC), fue calculado tomando al usuario final de la aplicación y no así los supermercados. El CAC fue validado en U\$ 0,105 a través de una campaña de Google Ads. Este valor tendrá que ir disminuyendo a medida que la App se vuelva conocida y tenga más usuarios.

Asumiendo que La App Azul cumple con el objetivo de satisfacer a los clientes, y que solo el 10% no la utiliza y la borra, el lifetime value (LTV) de cada cliente free en el primer año es de U\$ 0,347, y en los años subsiguientes de U\$ 0,354. Los clientes Premium U\$ 5,4 con el precio en 6 dólares anuales y un 10 % de desuscriptores.

En la primera etapa todos los equipos serán liderados por los fundadores, y surgirán bastantes errores por falta de experiencia. Al comenzar a contratar profesionales con experiencia en el segundo año, se bajará la cantidad de errores, y se optimizarán los resultados

VI. GO TO MARKET

Una vez armado el MVP, será el momento de ponerlo en marcha. La idea es poder llegar a conquistar el SOM al final de primer año. Para lograrlo, necesitaremos una gran campaña publicitaria.

Se ha realizado una campaña de Google Ads para poder cuantificar el costo de adquisición de clientes. En esta campaña hubo que competir por el lugar con grandes jugadores como son los supermercados. Se optó por realizar una campaña muy corta, poniendo todos los recursos para lograr una mayor exposición por un lapso muy breve, usando los hashtags más comunes. Invirtiendo U\$ 8,5 se lograron 81 clicks, dando un costo de adquisición por cliente de U\$ 0,105 (tomando como premisa que cada click fue una descarga efectiva). Ha medida que la App se vuelva más conocida, y la pagina tenga más flujo, este valor irá decreciendo. A fines prácticos se mantuvo el precio de adquisición de clientes fijo en U\$ 0,105. La publicidad en Instagram, Facebook, Twitter y otras redes sociales, pueden resultar muy útiles, pero no ha podido ser validada ya que para poder competir con las grandes cadenas se necesitaba un presupuesto mayor y la validación de Google Ads ya había mostrado la factibilidad. El costo para adquirir todo el SOM a estos valores es de U\$197.715. Para los años subsiguientes se ha incrementado el presupuesto para adquirir clientes en un 5% anual. Idealmente se lograrán acuerdos con los supermercados y con las grandes empresas que ofrecen descuentos para poder hacer publicidad compartida. De a poco se irá cambiando el gasto de adquirir clientes a gastos para retener clientes, y enfrentar a posibles imitadores. La App está disponible para la descarga desde el App Store para usuarios de iOS y desde Google Play para usuarios de Android.

Los primeros 3 meses esperamos conquistar el 12% del SOM, al mes 6 el 24%, mes 9 el 40% y al mes 12 el 100%. Sobre el final del primer año ya contaremos un numero crítico que nos permitirá venderle información a consultoras y gobiernos. A mitad del segundo año esperamos poder conquistar el 50% del SOM, llegando al 100% al final del segundo año, aprovechando el apalancamiento que nos va a brindar ya estar sirviendo a la región más importante en términos de población y consumo de Chile.

La estrategia para el año 3, es poder empezar a agregar nuevas funciones a la App, especialmente la posibilidad de contar con realidad aumentada, y de poder ampliarla de los supermercados hacia los shoppings y paseos comerciales. El año 4 y 5 serán el momento de la expansión internacional. El primer país para la internacionalización será Argentina por sus similitudes con el mercado chileno y por compartir gran parte de los actores, para luego ir a Brasil y México que presentan un potencial de negocios mucho mayor por el tamaño de su población. Probablemente se necesiten armar joint ventures con jugadores locales para poder entrar a cada uno de los nuevos países.

Desde el primer momento será fundamental lograr acuerdos con las 4 grandes cadenas de supermercados para la utilización de la información de los productos y de los descuentos. La intención es que los supermercados sean socios estratégicos y se puedan beneficiar por el uso de la App en sus establecimientos. Tendremos que utilizar alguna estrategia para beneficiar a los early adopters para fomentar la cooperación. Probablemente la solución más fácil sea la propaganda gratuita, o precio reducido, de sus marcas propias dentro de la App durante un período.

Una vez que tengamos una masa crítica de usuarios podremos empezar a negociar el espacio publicitario con las grandes agencias de publicidad y con las grandes marcas.

San Andrés

VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

El mayor desafío de este proyecto es la creación y mantenimiento de la aplicación, y la creación de asociaciones con los diferentes jugadores para poder lograr el correcto funcionamiento y articulación de la manera mas armónica posible. Nuestra App garantiza el precio más bajo posible con los descuentos posibles, es vital poder cumplir nuestro lema. Necesitamos lograr un algoritmo eficiente, y mantener toda la información de los productos y descuentos actualizados en tiempo real.

Los recursos humanos son fundamentales, para lo cual necesitaremos contar con un excelente equipo de programadores, desarrolladores y científicos de datos. En una primera etapa estas funciones serán terciarizadas para poder disminuir costos y lograr que la inversión inicial sea mas pequeña, para luego llevarlo inhouse y poder desarrollar un mejor producto y no depender de terceros. Los costos de desarrollo de la App están realizados bajo la premisa que se hará en Argentina, ya que el país posee un gran talento para el desarrollo de software, y los precios son notablemente inferiores a los precios del mercado internacional.

	ESTIMACIÓN DESARROLLO - OUTSOURCED				ESTIMACIÓN EQUIPO INTERNO			
AÑO 1	ETAPA 1 - v1 (MVP)	HORAS	COSTO/H	SUBTOTAL	ETAPA 1 - v1 (MVP)	HORAS	COSTO/H	SUBTOTAL
	FrontEnd y BackEnd	160	\$20,00	\$3.200,00				
	App Android	480	\$20,00	\$9.600,00				
	UX/UI	80	\$25,00	\$2.000,00	Data Scientist	480	\$20,00	\$9.600,00
	Project Management	40	\$30,00	\$1.200,00	Project Management / CTO?	960	\$30,00	\$28.800,00
	Maintenance	80	\$15,00	\$1.200,00	Soporte Interno	1920	\$10,00	\$19.200,00
	TOTAL	840		\$17.200,00	TOTAL	3360		\$57.600,00
AÑO 2	ETAPA 2 - v2	HORAS	COSTO/H	SUBTOTAL	ETAPA 2 - v2	HORAS	COSTO/H	SUBTOTAL
	FrontEnd y BackEnd	160	\$20,00	\$3.200,00	FrontEnd y BackEnd	1920	\$15,00	\$28.800,00
	App Android y IOS	960	\$20,00	\$19.200,00	App Android y IOS	1920	\$15,00	\$28.800,00
	UX/UI	160	\$25,00	\$4.000,00	Data Scientist	1920	\$20,00	\$38.400,00
	Project Management	160	\$30,00	\$4.800,00	Project Management / CTO?	1920	\$30,00	\$57.600,00
	Maintenance	160	\$30,00	\$4.800,00	Soporte Interno	3840	\$10,00	\$38.400,00
	TOTAL	1600		\$36.000,00	TOTAL	11520		\$192.000,00
AÑO 3	ETAPA 3 - v3	HORAS	COSTO/H	SUBTOTAL	ETAPA 2 - v3	HORAS	COSTO/H	SUBTOTAL
	FrontEnd y BackEnd	80	\$20,00	\$1.600,00	FrontEnd y BackEnd	1920	\$15,00	\$28.800,00
	App Android y IOS	960	\$20,00	\$19.200,00	App Android y IOS	3940	\$15,00	\$59.100,00
	UX/UI	40	\$25,00	\$1.000,00	Data Scientist	1920	\$20,00	\$38.400,00
	Project Management	40	\$30,00	\$1.200,00	Project Management / CTO?	1920	\$30,00	\$57.600,00
	Maintenance	80	\$30,00	\$2.400,00	Soporte Interno	3840	\$10,00	\$38.400,00
	TOTAL	1200		\$25.400,00	TOTAL	13540		\$222.300,00
Año 4	TOTAL			\$25.400,00	TOTAL			\$222.300,00
Año 5	TOTAL			\$25.400,00	TOTAL			\$222.300,00

Ilustración 1 Se muestran los costos estimados para desarrollar de la App

La parte más importante del desarrollo se dará en los primeros 3 años, en el año 4 y 5 se asume un gasto igual al del año 3 para mantenimiento y eventuales mejoras.

También resulta fundamental contar con un sector de ventas que pueda lograr acuerdos con todos los socios estratégicos logrando relaciones cooperativas de larga duración. En el caso que alguna cadena de supermercados no quiera realizar acuerdos comerciales con nosotros para la entrega de información, la misma puede ser obtenida mediante scraping de la web.

En el primer año las oficinas serán espacios de coworking alquilados en el centro de Santiago de Chile. De esta forma se bajarán los costos de la operación. Al segundo año ya se va a alquilar una oficina propia para poder llevar el equipo de desarrollo de software y de ventas a trabajar allí.



Universidad de
San Andrés

VIII. Implementación del negocio

El primer gran objetivo es poder lograr un MVP de la App, y empezar las negociaciones para lograr convenios con las principales cadenas de supermercados. El objetivo para el primer año es muy ambicioso, queremos llegar al SOM, que está definido como el Gran Santiago. El desarrollo de la App será terciarizado en Argentina, y tendremos oficinas de coworking alquiladas en Santiago de Chile para poder operar con pocos activos fijos.

Deberemos tener reuniones periódicas con los representantes de los supermercados, de las agencias publicitarias, y con marcas que deseen publicitar a través de la App. Este estadio inicial del MVP será financiado por familia, amigos y capital propio. Una vez que se presente la primera versión del producto, y tenga los primeros usuarios, deberemos realizar una ronda de inversiones para poder lograr financiamiento para el crecimiento exponencial que deseamos.

Se planea llegar a servir al SAM al final del segundo año, expandiendo las operaciones a todo Chile. Esto trae aparejado la necesidad de desarrollar alianzas con cadenas de supermercados regionales más chicas.

Al tercer año pretendemos aumentar el universo de lugares donde funciona la App, ingresando a los shoppings y grandes marcas de ropa. También se comenzará la estrategia de expansión internacional. El primer país para expandirse será Argentina por sus similitudes con el mercado chileno, y por tener varias cadenas de supermercados en común. Luego se expandirá a Brasil y México por ser los mercados mas grandes dentro de Latam.

IX. El equipo emprendedor, estructura directiva.

La idea y plan de negocios fue creada durante los seminarios de entrepreneurship de la cursada del MBA cohorte 2019.

El equipo esta formado por Nahuel Pablo Azzariti y Sebastián Di Summa.

Nahuel Azzariti es abogado de la Universidad Nacional de Córdoba, y se ha desempeñado como director comercial de un grupo de multimedios durante los últimos 5 años. Así adquirió una gran experiencia en marketing y publicidad, como también en negociación con incumbentes. Él cuenta con las redes de contactos para poder desarrollar los convenios de forma rápida y efectiva.

Sebastián Di Summa: Médico de la Escuela de Medicina de la Fundación Favaloro. Tengo especial interés por las finanzas, y estoy muy orientado a la resolución de problemas. Previo al MBA había intentado realizar otras 2 Apps, pero nunca pude llegar al MVP.

En el segundo año está contemplado incorporar a un CFO. Idealmente será una persona joven, con algo de experiencia en start ups. Para atraer talento se le otorgará una remuneración mensual muy competitiva en el mercado, pero la mayor motivación tiene que estar en poder pertenecer a una empresa con gran potencialidad de crecimiento.

También esta previsto contratar en el segundo año un científico de datos full-time, y una persona encargada de Project management, que tendrá el rol de CTO. El ingeniero en sistemas Juan Pablo Rey, compañero nuestro del MBA, es la persona que tendrá este rol. Estas personas estarán encargadas de armar sus equipos al llevar el desarrollo in house. Esta tarea será particularmente difícil, ya que para ese momento todavía no contaremos con personal de recursos humanos.

Existe la posibilidad de dar participación en la compañía a los C level para atraer talento y aumentar la retención de empleados. El máximo movilizador deberá ser

en todo momento la posibilidad de desarrollarse en una empresa innovadora,
con gran capacidad de crecimiento profesional.



Universidad de
San Andrés

X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión. Contexto macro y microeconómico

Chile tuvo varios vaivenes durante toda su historia, al igual que toda América Latina. En la década del 70 sufrió un golpe militar que promovió la integración de la economía al mundo, y el libre mercado. Ello trajo aparejados cambios para poder estabilizar macroeconómicamente el país y poder fomentar el desarrollo del sector privado. En el 90 retornó la democracia, pero los cambios en la política económica que se habían realizados durante la dictadura no fueron desarmados. Tiene una gran dependencia de la minería, pesca y explotación forestal. En las últimas décadas se han dado grandes estímulos para el desarrollo de la industria digital

Estos cambios han transformado a Chile en uno de los países con mas estabilidad macroeconómica de América Latina junto con Uruguay. Según la última Encuesta de Expectativas Económicas realizada por el Banco Central de Chile (equivalente al REM del BCRA), esperan un crecimiento del 5% del PBI durante el 2021, y del 3,20 % durante 2022; la inflación estará estable en torno al 3% (IPC 2021 3% 2022 3%), y el tipo de cambio contra el dólar estará estable en torno a 720 pesos chilenos. La tasa libre de riesgo de los US Notes ronda el 1,09 %, ^{xiv} y la yield para los bonos soberanos chilenos a 10 años esta en torno al 2.85%. ^{xv} La prima de riesgo país chileno publicado por el embi está en 143 puntos básicos. ^{xvi}

Al igual que la mayoría de las economías de Latam, existe una gran participación de PyMEs en la generación de riqueza y de puestos de trabajo.

Los flujos de fondos están realizados en dólares, ya que la mayoría de los ingresos y egresos en la industria de la publicidad se manejan en esta divisa. Los alquileres de oficinas se manejan en unidades de fomento (UF), que fueron dolarizadas según las expectativas de mercado del valor futuro del dólar.

El 2020 tuvo un crecimiento del 10% de las ventas en supermercados. El gran ganador de la pandemia fue el comercio online que aumento un 70%, pero sigue representando solo un 4% del total de ventas de supermercados. Los presupuestos para publicidad en medios digitales vienen aumentando año tras año. Los precios de la publicidad digital están fijados por grandes actores como son Facebook, Google y Twitter. Como ya se menciona anteriormente, existe un proceso de migración de las campañas publicitarias de medios tradicionales a digital.

Se estima que el 44% de los ingresos serán por las suscripciones de los clientes Premium. El 46% restante serán por publicidad y venta de información. En el primer año el 90% de la publicidad será vendida a través de Google, y el 10% a través de agencias publicitarias. En el segundo año se espera poder cambiar ese mix y llegar a un 35% de ingresos publicitarios a través de Google, y un 65% a través de agencias.

Modelo de generación de beneficios

Como ya se describió anteriormente, este modelo es el de una App Freemium. Ya se encuentra validado por experiencias de otras compañías como pueden ser Spotify o Dropbox.

Se realizaron 3 escenarios de ventas anuales, en uno llegando al 80 % de lo esperado, con un 25% de chances de ocurrencia, uno llegando al 100 % de lo esperado, con un 50% de chances, y uno llegando al 110% de lo esperado con un 25% de chances.

Ventas	Venta anual al 80% expectativas	Venta anual al 100% expectativas	Venta anual al 110%% expectativas
Año 2021	0,6 M	0,8 M	0,8 M
Año 2022	1,1 M	1,4 M	1,5 M
Año 2023	1,9 M	2,4 M	2,6 M
Ano 2024	1,9 M	2,4 M	2,6 M
Año 2025	2.0 M	2,5 M	2,7 M

Ilustración 2 muestra 3 posibles escenarios de ventas

Los ingresos están dados por un pequeño porcentaje de usuarios que desean obtener los features premium, y se suscriben al producto (5% de los usuarios que aportan el 43% de los ingresos). La otra forma de monetización de esta App será por la venta de publicidad (el 95% de los usuarios no premium aportará el 57% de los ingresos).



El gráfico muestra la evolución de las ganancias en el tiempo

La App Azul será propiedad de una Sociedad Anónima regida bajo la Ley 18.046 de 1981. Estará inscrita en Santiago de Chile. Pagará impuestos a la renta corporativa de la primera categoría del 27% al Servicio Interno de Impuestos (SII). Durante el primer año se aprovechará el escudo fiscal creado por la inversión inicial para reducir el importe a pagar, y la tasa efectiva será del 9,44%. Al segundo año ya se pagará el 27% estipulado por ley. En Chile no existe la figura de ingresos brutos, ni impuestos a créditos y débitos.

En Chile existe una ley de Incentivo Tributario a la I+D que permite descontar el 52,55% de lo invertido del impuesto a la renta a las PyMEs.

La Corporación de Fomento (CORFO) que es un ente autárquico para fomentar el desarrollo y la innovación de empresas chilenas. Cuentan con varias áreas de trabajo entre las que se destacan la de emprendimiento, innovación, financiamiento de proyectos y start ups.^{xvii} Dentro de la de financiamiento existe la posibilidad de acceder a créditos a tasas subsidiadas. En la actualidad existe el programa Start Up Chile^{xviii}, que otorga U\$ 40.000 (equity free) y visas de trabajo a emprendedores de start ups es etapas

tempranas. La App Azul se encontraría en condiciones de cumplir con los requerimientos para aplicar a una de las 100 plazas disponibles.

La Necesidad Operativa de Fondos (NOF) se calculó asumiendo un 5% del valor de las ventas como caja y bancos. Los días de proveedores se estimaron en 25 días. Las cuentas por cobrar de Google son 25 días, las agencias de publicidad 75 días, y los gobiernos y consultoras 135 días, y se realizó un promedio ponderado con la incidencia de los ingresos de cada cliente. El gasto en inversión de bienes de capital (Capex) es muy bajo, ya que La App Azul no va a tener oficinas propias, ni planta ni grandes equipos. La gran mayoría será rentado. Solamente se estipularon U\$ 10.000 anuales a partir del segundo año para la compra de algunas computadoras y algunos útiles de oficina. Estos bienes pueden ser sometidos a una depreciación acelerada en 2 años según las leyes chilenas

El monto necesario como inversión inicial es de U\$ 300.000. Con ese capital podremos desarrollar la App, pagar la publicidad y los gastos operativos del primer año. La primera parte de este capital, aproximadamente U\$ 50.000 serán aportados por los socios fundadores, y el resto tendremos que solicitarlos con un crédito a CORFO, o tendremos que realizar una ronda de inversiones con algún inversor ángel.

Los U\$ 300.000 nos alcanzarán para llegar al break-even y poder empezar a financiarnos con nuestros ingresos. En el tercer año, al buscar la expansión internacional, tendremos que evaluar hacer una ronda de inversión con venture

capitals.

Concepto	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025
Inversión Inicial	300.000					
Ingresos por Ventas		733.982	1.329.955	2.279.923	2.348.321	2.418.770
Costo de ventas		272.515	435.601	465.681	476.580	488.024
Margen Bruto	-300.000	461.467	894.354	1.814.242	1.871.741	1.930.747
Margen Bruto %		63%	67%	80%	80%	80%
Sueldos y Honorarios		59.000	86.667	115.814	118.571	121.463
Gastos Comerciales		694	10.694	11.744	11.786	11.829
EBITDA	-300.000	461.467	894.354	1.814.242	1.871.741	1.930.747
EBIT	-300.000	461.467	894.354	1.814.242	1.871.741	1.930.747
IVA Crédito		51.910	84.796	90.711	92.789	94.972
IVA Débito		139.457	252.691	433.185	446.181	459.566
(-) Posición IVA		87.547	167.895	342.475	353.391	364.594
Resultado antes Imp. Gcias	-300.000	373.920	726.459	1.471.768	1.518.349	1.566.152
(-) Impuesto a las Ganancias (27%)		100.959	196.144	397.377	409.954	422.861
Impuesto a las Ganancias a pagar		19.959	196.144	397.377	409.954	422.861
Beneficio Operativo Neto	-300.000	353.962	530.315	1.074.390	1.108.395	1.143.291
proyeccion flujo fondos						
NOPAT						
(+) Amortización y depreciación		0	5.000	10.000	10.000	10.000
Inversion NOF		75.932	259.085	466.562	480.829	495.505
ΔInversión en NOF		-75.932	183.153	207.477	14.267	14.676
capex		0	10.000	10.000	10.000	10.000
Flujo de fondos Operativo	-300.000	278.030	708.468	1.281.867	1.122.663	1.157.967
Perpetuidad						7951376
	-300.000	278.030	708.468	1.281.867	1.122.663	9.109.343

Ilustración 3 Estado de resultados proyectado

La TIR fue calculada descontando los flujos de capital al 15%, que es un requerimiento esperable para este tipo de industrias. El valor fue del 187%.

Para calcular la tasa de descuento se utilizó el modelo CAPM. Los bonos libres de riesgo rondan el 1% anual, la beta de este emprendimiento se considero 1.8^{xix}, la prima de riesgo de mercado para Chile de 7%^{xx}, y la prima de riesgo país 150 puntos básicos. Quedando CAPM= 1%+7%*1,8+1,5%= 15%

Se estimaron ingresos y gastos de forma mensual, en el primer año estimando porcentajes crecientes del SOM, y en el segundo año en adelante con porcentajes crecientes SAM. El crecimiento mensual fue calculado en base al gasto destinado en publicidad y el costo de adquisición de clientes. Se proyectó el break-even al comienzo del segundo año, y la perpetuidad fue calculada al quinto año. La tasa de crecimiento residual fue estimada en 3%, acompañando el crecimiento del PBI chileno.

XI. Condiciones para la viabilidad de negocio

Viabilidad financiera del negocio

El Valor Actual Neto fue calculado en U\$ 5.644.484, considerando la perpetuidad al año 5, sin considerar expansiones a otros países, a otras industrias, ni el ingreso de la realidad aumentada. El break-even está pensado al comienzo del segundo año, lo cual es muy poco frecuente en las Start Ups.

Se realizaron test de sensibilidad y de stress para ver la viabilidad financiera del negocio, y el resultado fue que se deja de crear valor al caer por debajo del 25% de las ventas proyectadas.

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

Los factores críticos para el éxito del emprendimiento consisten en la posibilidad de conseguir todos los fondos para poder realizar las inversiones necesarias para entrar al mercado de forma agresiva, obteniendo la cantidad de descargas deseadas, y en la capacidad de obtener los convenios con las cadenas de supermercados y transformarlos en socios estratégicos.

En caso de no lograr el volumen necesario de descargas utilizando la App solamente en descuentos de supermercados, se podrá adelantar su utilización en tiendas de ropa para tratar de lograr mayor volumen y presencia.

La App Azul tendrá que cumplir en todo momento con los estándares que solicitan Google Play y App Store para sus descargas.

Aspectos legales y regulatorios

Como se detalló anteriormente, La App Azul estará inscrita como una Sociedad Anónima Cerrada bajo la Ley 20.382. Si en algún momento se lo desea, no existen impedimentos para cambiar a una Sociedad Anónima Abierta y poder realizar un IPO, o emitir bonos. Existe la posibilidad ante la expansión internacional de crear un holding en Delaware u otro estado de baja o nula

tributación. Tributará de forma acorde a la Primer Categoría del SII (Servicio de Impuestos Internos). Mensualmente se deberá declarar IVA y los pagos previsionales (cuando tengamos empleados), que se puede realizar de forma simplificada utilizando el Formulario 29 y 50. Anualmente se deberá declarar y pagar Renta utilizando el Formulario 22.

Como fue descrito anteriormente, la Ley 20.416 de fomento de PyMEs permite reducir el pago de impuestos, y simplifica los tramites burocráticos.

La App Azul estará dentro del marco de la Ley 19.039 y sus modificaciones que establecen las normas aplicables a los privilegios industriales y protección de los derechos de propiedad industrial.

Chile forma parte del PCT (Tratado de Cooperación en Materia de patentes) desde junio 2009 a través del INAPI (Instituto Nacional de Propiedad Intelectual). Este tratado es una colaboración entre 150 países para poder lograr solicitudes internacionales de patentes de forma mas ágil. Argentina no se encuentra suscripto, pero Brasil y México si. Esto facilitará la expansión internacional a esos países.

La creación de empresas en Chile tiene un proceso simplificado.

El primer paso para poder abrir una empresa en Chile, siendo extranjero es solicitar el Rol Único Tributario (RUT) al SII. Este RUT será provisorio hasta que uno obtiene una cedula de identidad. También le otorgan un RUT provisorio a la empresa en caso de necesitarlo. Luego hay que constituir la sociedad, en nuestro caso será una Sociedad Anónima Cerrada. Esto se realiza con un notario. Después hay que inscribir a la sociedad en el Registro de Comercio, y declarar cual va a ser el domicilio legal, en nuestro caso serán oficinas de coworking en Santiago. Luego el notario debe enviar de forma electrónica el extracto al Diario Oficial. Luego ya se pueden comenzar las actividades y la empresa obtiene el RUT definitivo.

XII. Conclusiones

La App Azul se encuentra en condiciones de solucionar los pain points de los usuarios, de los supermercadistas y de las marcas auspiciantes, y es por eso que existe una oportunidad de negocio. Se ha estudiado en profundidad los diferentes aspectos del negocio, llegando a la conclusión de que el negocio puede ser rentable bajo las condiciones antes mencionadas.

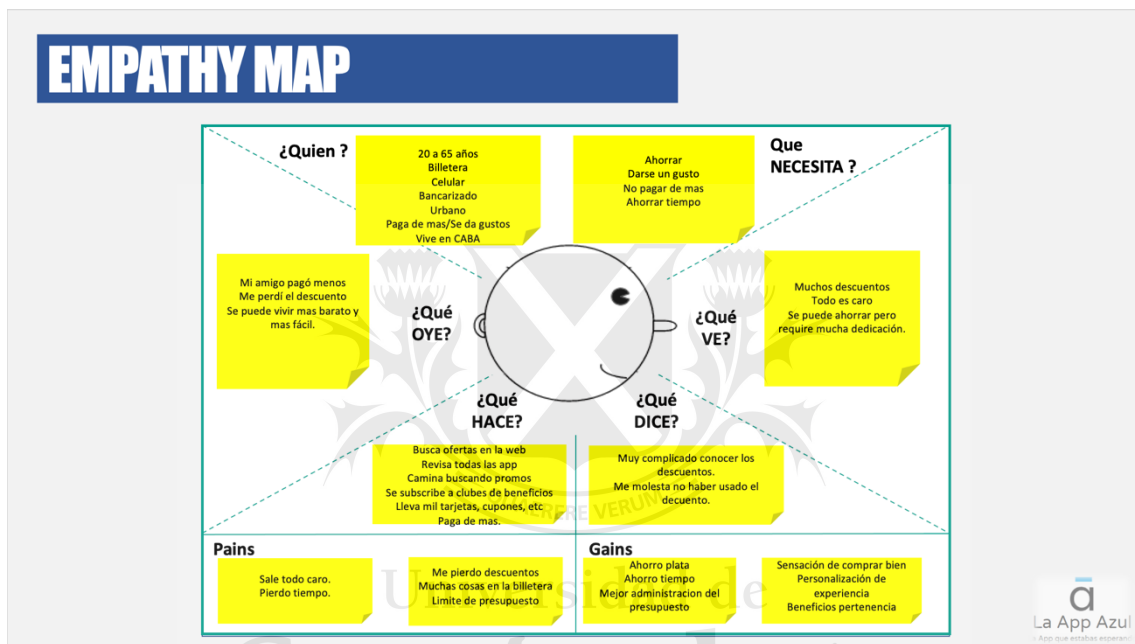
El MVP antes mostrado es solamente el inicio del camino para poder llegar a tener una aplicación revolucionaria, con el ingreso de la publicidad en realidad aumentada.

El modelo de negocios esta basado en volverse una organización exponencial, con pocos activos fijos, y muchos activos intangibles. Los pilares fundamentales son la inversión en tecnología para el desarrollo, mantenimiento y upgrade de la App, y la creación de convenios con los socios estratégicos.

XIII. Anexos

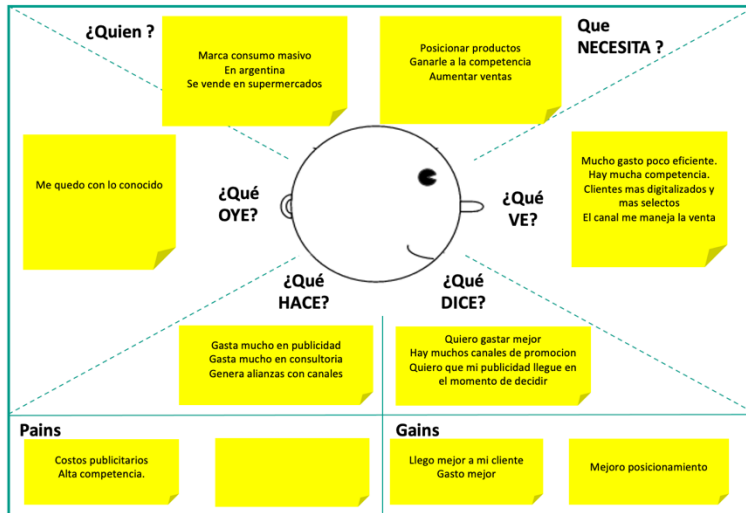
Anexo 1

Mapas de empatía



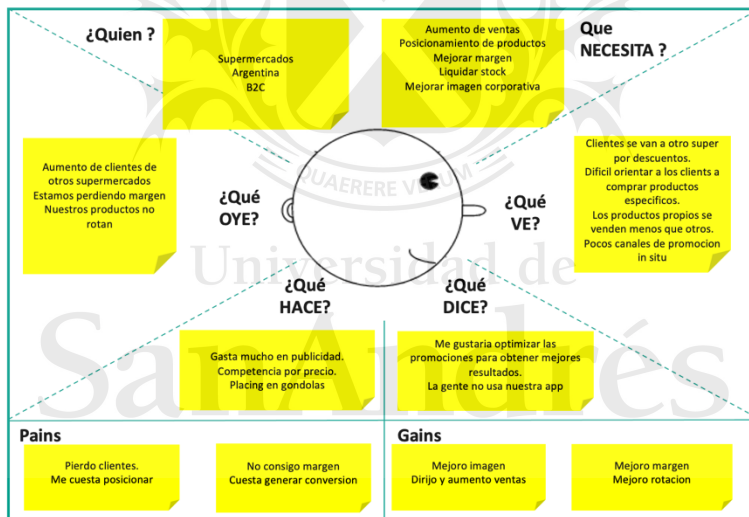
Universidad de San Andrés

EMPATHY MAP



La App Azul
App que estabas esperando

EMPATHY MAP



La App Azul
App que estabas esperando

Anexo 2

Arquetipos

ARQUETIPOS

ARQUETIPO 1

- Juana
- 32 años
- Ama de casa (Lic. en Marketing)
- Casada con 2 hijos
- Juana pone el despertador todos los días a las 7 AM. Organiza el desayuno de todos y lleva a los niños al colegio. Ella es la encargada de que “la casa funcione”. Esta encargada del manejo de la economía hogareña.
- Tiene que pagar lo menos posible en las compras, para poder destinar mas dinero a darle algún gusto a su familia.



Universidad de
San Andrés

ARQUETIPOS

ARQUETIPO 2

- Gastón
- 27 años
- Programador Free lance
- Soltero
- Su día comienza cerca de las 9 de la mañana, desayuna en su casa y organiza su día. Al trabajar en su casa todo el día el momento de hacer las compras lo toma como un momento de esparcimiento.
- Necesita saber que pagó lo menos posible por las compras que realizó. La idea de que le cobraron algo mas caro de lo que lo pago otra persona lo hace sentir estafado



Universidad de
San Andrés

ARQUETIPOS

ARQUETIPO 3

- Maximiliano
- 45 años
- Asalariado
- Casado con 4 hijos
- Maximiliano trabaja todos los días de 9 a 18 en su empresa. Realiza las compras en el supermercado los días miércoles que coincide con el descuento que le ofrece su banco. Maximiliano necesita pagar lo menos posible por sus compras, pero le gustaría tener mas libertad y no estar obligado a ir un día específico.
- Tiene un hijo vegano



ARQUETIPOS

Supermercado

- Francisco
- Gerente comercial de Cencosud
- Administrador de empresas
- Comenzó como joven profesional y creció hasta el cargo actual. Sabe que la empresa esta orientada a resultados y si no los logra podrá ser reemplazado.

Universidad de
San Andrés



ARQUETIPOS

Supermercado

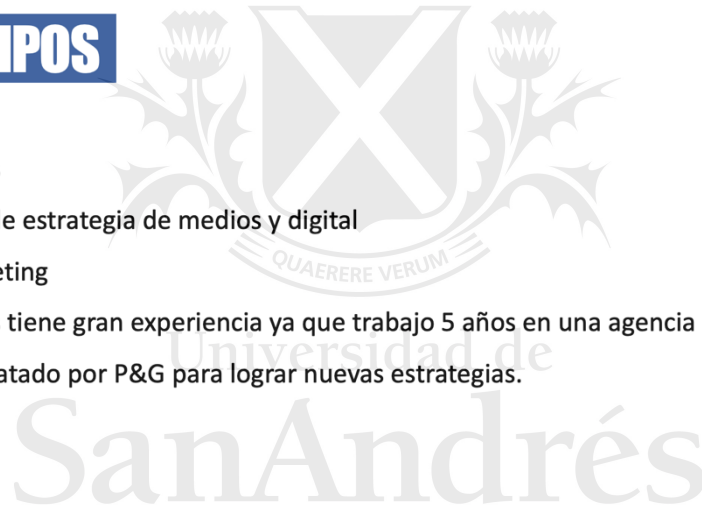
- María
- Gerente de publicidad y marketing supermercado COTO
- Lic. Marketing
- Necesita generar nuevos canales de promoción, eficientizar los gastos publicitarios
- Promover marcas propias
- No perder market share.



ARQUETIPOS

P&G

- Mercedes
- Gerente de estrategia de medios y digital
- Lic. Marketing
- Mercedes tiene gran experiencia ya que trabajo 5 años en una agencia de medios.
- Fue contratado por P&G para lograr nuevas estrategias.



Anexo 3

Entrevistas

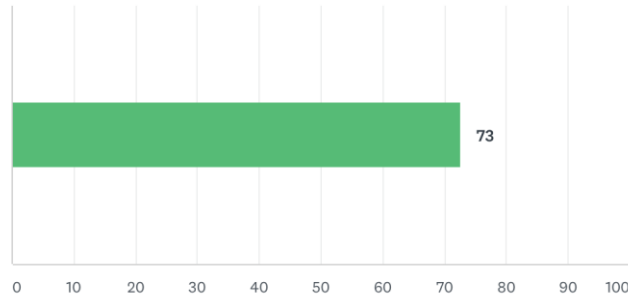
- Francisco Zorosa - Director Asuntos Corporativos. Carrefour
- Maximiliano Sabater - Gerente de MKT y Publicidad.
Supermercado Día
- Roberto Mayo - Gerente de Publicidad. Coto
- Karina Gracia - Directora de Negociación e Inversiones.
Magna Global
- Manuel Alfonso - Sr. Consultant. NEORIS
- Fabián Fernández – secretario de comunicación.
Municipalidad de Lanús
- Máximo Merchensky – Secretario de Comunicación social
GCBA
- Sabrina Mayotti – Directora de Nuevos Negocios y Proyectos-
PHD Argentina

Anexo 4

Encuestas

Te paso de ir a un supermercado y no saber que tenías descuentos?

Respondidas: 40 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	CANTIDAD PROMEDIO	CANTIDAD TOTAL	RESPUESTAS
Respuestas	73	2.900	40
Total de encuestados: 40			

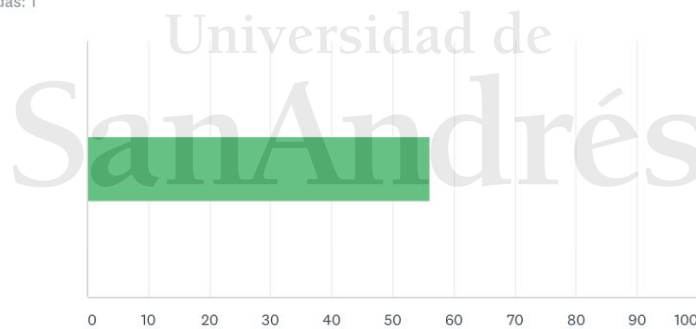
P2

Personalizar

Guardar como

Acomodas el día de tus compras con los días que tenes descuentos?

Respondidas: 39 Omitidas: 1



OPCIONES DE RESPUESTA	CANTIDAD PROMEDIO	CANTIDAD TOTAL	RESPUESTAS
Respuestas	56	2.190	39
Total de encuestados: 39			

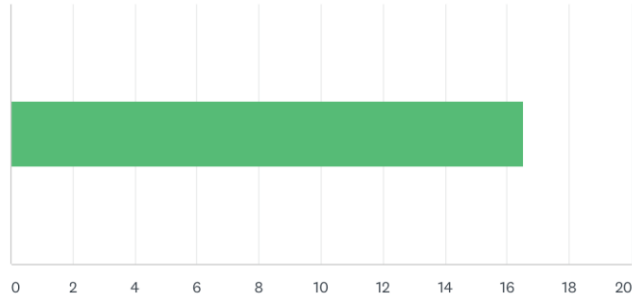
P3

Personalizar

Guardar como ▼

Crees que la política de precios de los supermercados es transparente y honesta?

Respondidas: 38 Omitidas: 2



OPCIONES DE RESPUESTA	CANTIDAD PROMEDIO	CANTIDAD TOTAL	RESPUESTAS
Respuestas	17	628	38
Total de encuestados: 38			

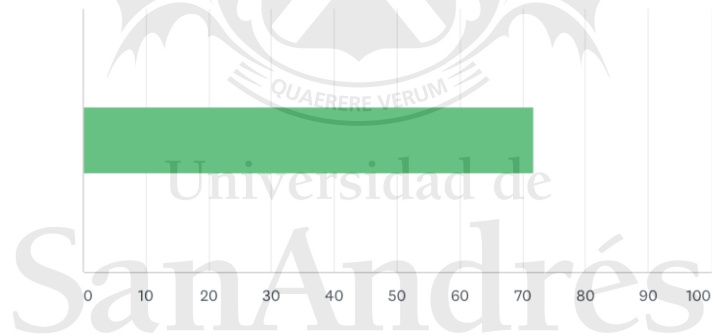
P4

Personalizar

Guardar como ▼

Sentiste alguna vez que no pudiste aprovechar los descuentos al maximo?

Respondidas: 40 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	CANTIDAD PROMEDIO	CANTIDAD TOTAL	RESPUESTAS
Respuestas	72	2.873	40
Total de encuestados: 40			

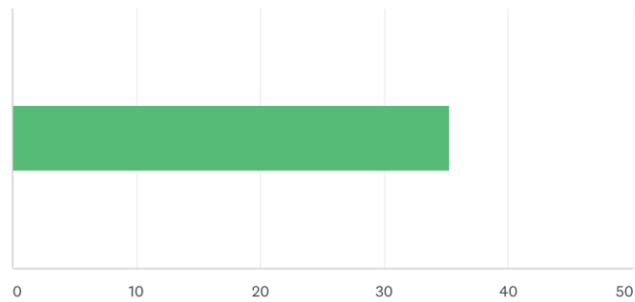
P5

Personalizar

Guardar como ▼

Calculas cuanto sale la compra antes de llegar a caja?

Respondidas: 40 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	CANTIDAD PROMEDIO	CANTIDAD TOTAL	RESPUESTAS
Respuestas	35	1408	40
Total de encuestados: 40			

P6

Personalizar

Guardar como ▼

Vas calculando los precios finales con los posibles descuentos?

Respondidas: 40 Omitidas: 0



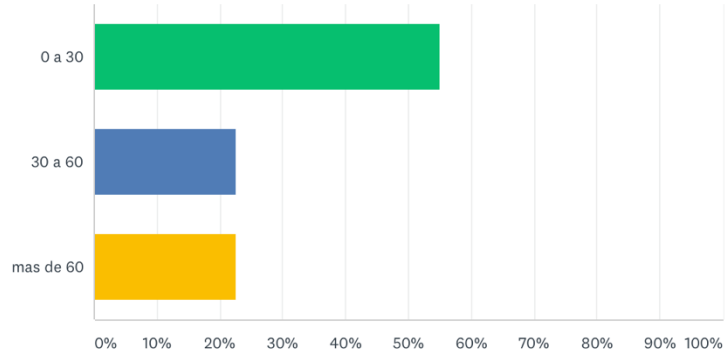
OPCIONES DE RESPUESTA	CANTIDAD PROMEDIO	CANTIDAD TOTAL	RESPUESTAS
Respuestas	32	1299	40
Total de encuestados: 40			

P7

Personalizar Guardar como

• Cuantas app tenes en el teléfono?

Respondidas: 40 Omitidas: 0



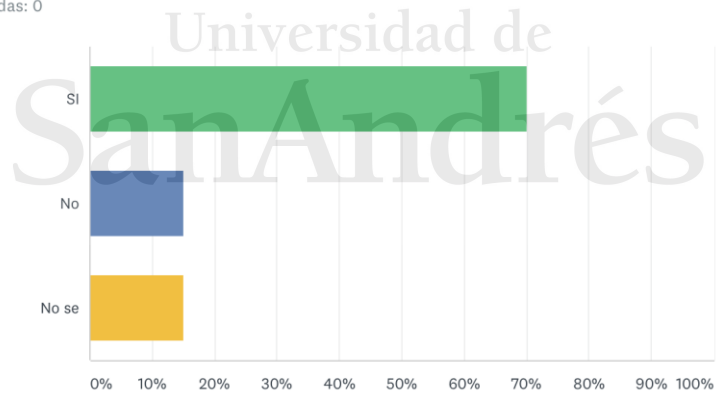
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
0 a 30	55,00 % 22
30 a 60	22,50 % 9
mas de 60	22,50 % 9
TOTAL	40

P8

Personalizar Guardar como

Te bajarías otra app que te ayude en tus compras?

Respondidas: 40 Omitidas: 0



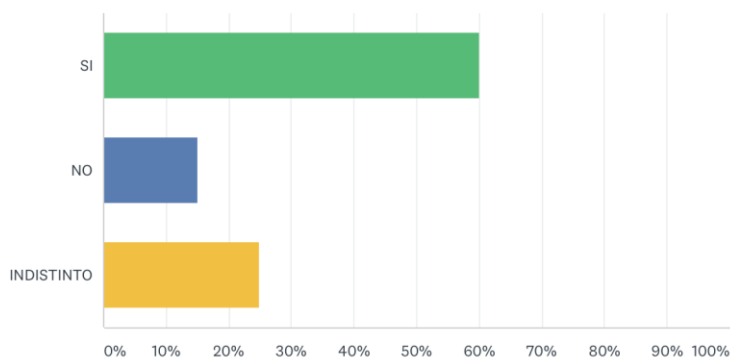
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Si	70,00 % 28
No	15,00 % 6
No se	15,00 % 6
TOTAL	40

P9

Personalizar Guardar como

Te gustaría que la app te proporcione información del producto mientras lo estás eligiendo (celiaco, kosher, grado de grasas, etc)?

Respondidas: 40 Omitidas: 0



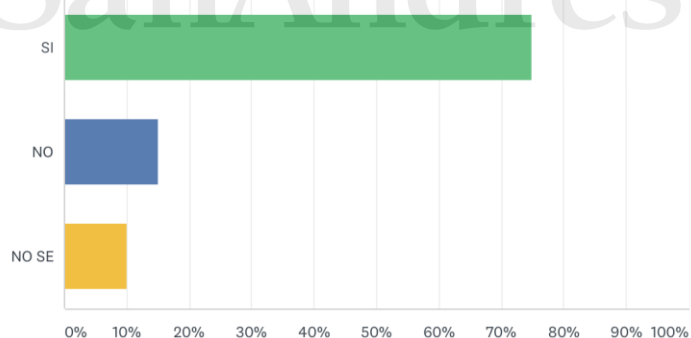
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
SI	60,00 % 24
NO	15,00 % 6
INDISTINTO	25,00 % 10
TOTAL	40

P10

Personalizar Guardar como

Utilizarías una App dentro de un supermercado con la que escaneando los códigos de barra de los productos te proporcione información + descuentos + promociones?

Respondidas: 40 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
SI	75,00 % 30
NO	15,00 % 6
NO SE	10,00 % 4
TOTAL	40

XIV. Fuentes y Bibliografía

- i [HTTPS://WWW.AMERICAECONOMIA.COM/NEGOCIOS-INDUSTRIAS/CHILE-CUATRO-CADENAS-DE-SUPERMERCADOS-CONCENTRAN-EL-88-DE-LAS-VENTAS-DEL-SECTOR](https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chile-cuatro-cadenas-de-supermercados-concentran-el-88-de-las-ventas-del-sector)
- ii [HTTPS://WWW.AMERICA-RETAIL.COM/ESTUDIOS/ESTUDIOS-CONSUMIDORES-CHILENOS-COMPRAN-EN-EL-SUPERMERCADO-CADA-15-DIAS/](https://www.america-retail.com/estudios/estudios-consumidores-chilenos-compran-en-el-supermercado-cada-15-dias/)
- iii [HTTPS://WWW.AMERICAECONOMIA.COM/NEGOCIOS-INDUSTRIAS/CHILENOS-TIENEN-EL-PROMEDIO-MAS-ALTO-DE-VISITAS-Y-GASTO-EN-SUPERMERCADOS-EN-LA](https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chilenos-tienen-el-promedio-mas-alto-de-visitas-y-gasto-en-supermercados-en-la)
- iv [HTTPS://WWW.PUROMARKETING.COM/14/25717/SUPERMERCADOS-TRADICIONALES-RECURREN-CADA-VEZ-MARKETING-PROMOCIONES-DIGITALES.HTML](https://www.puromarketing.com/14/25717/supermercados-tradicionales-recurren-cada-vez-marketing-promociones-digitales.html)
- v INFORME DE PRINCIPALES RESULTADOS DE VIII ENCUESTA DE PRESUPUESTOS FAMILIARES (EPF)
- vi [HTTPS://WWW.AMERICAECONOMIA.COM/NEGOCIOS-INDUSTRIAS/CHILENOS-TIENEN-EL-PROMEDIO-MAS-ALTO-DE-VISITAS-Y-GASTO-EN-SUPERMERCADOS-EN-LA](https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chilenos-tienen-el-promedio-mas-alto-de-visitas-y-gasto-en-supermercados-en-la)
- vii LA SUBSECRETARIA DE TELECOMUNICACIONES (SUBTEL) PRESENTÓ INFORMACIÓN ACTUALIZADA DEL DESEMPEÑO DE SERVICIOS TRADICIONALES A MARZO DE 2020
- viii [HTTPS://WWW.PUROMARKETING.COM/14/25717/SUPERMERCADOS-TRADICIONALES-RECURREN-CADA-VEZ-MARKETING-PROMOCIONES-DIGITALES.HTML](https://www.puromarketing.com/14/25717/supermercados-tradicionales-recurren-cada-vez-marketing-promociones-digitales.html)
- ix [HTTPS://WWW.ANDA.CL/REVISTA/INVERSION-PUBLICITARIA-EN-MEDIOS-2020-TENDENCIAS-QUE-REFLEJAN-NUEVAS-REALIDADES/](https://www.anda.cl/revista/inversion-publicitaria-en-medios-2020-tendencias-que-reflejan-nuevas-realidades/)
- x COMPETITIVE STRATEGY: TECHNIQUES FOR ANALYSING INDUSTRIES AND COMPETITORS. MICHAEL E PORTER
- xi BLUE OCEAN STRATEGY: HOW TO CREATE UNCONTESTED MARKET SPACE AND MAKE COMPETITION IRRELEVANT. 2005. W CHAN KIM, RENEE MAUBORGNE.
- xii BUSINESS MODEL GENERATION: A HANDBOOK FOR VISIONARIES, GAME CHANGERS, AND CHALLENGERS. OSTERWALDER, ALEXANDER; PIGNEUR, YVES. PUBLISHED BY JOHN WILEY AND SONS (2010)
- xiii DATA SCIENCE FOR BUSINESS: WHAT YOU NEED TO KNOW ABOUT DATA MINING AND DATA-ANALYTIC THINKING BY FOSTER PROVOST TOM FAWCETT 1 EDITION

xiv [HTTPS://WWW.TREASURY.GOV/RESOURCE-CENTER/DATA-CHART-CENTER/INTEREST-RATES/PAGES/TEXTVIEW.ASPX?DATA=YIELD](https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/pages/textview.aspx?data=yield)

xv [HTTPS://WWW.BCENTRAL.CL/WEB/BANCO-CENTRAL/AREAS/ENCUESTAS-ECONOMICAS](https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/encuestas-economicas)

xvi [HTTPS://WWW.CESLA.COM/INDICADORES-DIARIOS-MERCADOS-FINANCIEROS-CHILE.PHP](https://www.cesla.com/indicadores-diarios-mercados-financieros-chile.php)

xvii [HTTPS://WWW.CORFO.CL/SITES/PPP/PROGRAMASYCONVOCATORIAS](https://www.corfo.cl/sites/cpp/programasyconvocatorias)

xviii [HTTPS://CHILE.GOB.CL/CHILE/BLOG/TODOS/START-UP-CHILE-ABRE-SU-SEPTIMO-PROCESO-DE-POSTULACIONES-SE-ELEGIRAN-A-2](https://chile.gob.cl/chile/blog/todos/start-up-chile-abre-su-septimo-proceso-de-postulaciones-se-elegiran-a-2)

xix [HTTPS://MBA.AMERICAECONOMIA.COM/SITES/MBA.AMERICAECONOMIA.COM/FILES/TASA_DE_CORTE.PDF](https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/tasa_de_corte.pdf)

xx EL PREMIO POR RIESGO DE MERCADO: ESTIMACION PARA CHILE. CARLOS P. MAQUEIRA..
CORPORATIVAS PACÍFICO BUSINESS SCHOOL UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO



Universidad de
San Andrés