



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Administración de Negocios – MBA**

**Trabajo Final de Graduación**

***Changuito***

**Autor: Joaquín Santiago López**

**DNI: 31.311.670**

**Mentor del Trabajo de Graduación: Sacha Ariel Spitz**

**Buenos Aires, Noviembre 2019**



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios – MBA**

# *Changuito*

**Autor: Joaquín Santiago López**

**DNI: 31.311.670**

**Mentor del Trabajo de Graduación: Sacha Ariel Spitz**

**Buenos Aires, Noviembre 2019**

## Resumen ejecutivo

A pesar de todos los avances tecnológicos, ir al supermercado sigue siendo una experiencia bastante parecida a lo que era hace 30 años. Es un lugar donde la tecnología todavía no pudo cambiar mucho las cosas, y a eso apunta **Changuito**: a cambiar definitivamente la manera en que la gente hace sus compras de supermercado.

**Changuito** es una plataforma que permite a los usuarios poder acceder al catálogo de productos de todos los supermercados que se encuentren dentro de un radio de cobertura determinado, asignándoles a los mismos un precio que se establecerá, mediante *revenue management*, según los precios, promociones y los descuentos de esos supermercados, permitiéndole a los clientes acceder a una mayor oferta de productos, a un precio que les resulte conveniente.

El negocio de **Changuito** entonces será el de intermediar para adquirir esos productos al precio más bajo, y luego revenderlos a los clientes al precio establecido, asegurándose la calidad de los productos a través del proceso de selección y entrega de los mismos.

La propuesta diferenciadora de **Changuito** entonces será la de: i) ofrecer la mayor variedad de productos, a un precio conveniente; y ii) asegurar la calidad de los productos y la entrega en términos que se ajusten mejor a la necesidad de los usuarios.

La potencialidad del mercado se muestra en los siguientes números: Por un lado, la industria de los supermercados facturó en 2018, según la Encuesta de Supermercados que reliza el Indec, AR\$ 472,5MM (dónde sólo el 1,5% corresponde al canal online), mientras que el rubro alimentos, bebidas y artículos de limpieza en e-commerce facturó durante 2018 AR\$ 19,7M (de los cuales AR\$ 7,2M provienen de los supermercados). Si bien el e-commerce creció un 63% respecto al año anterior, representa apenas un 4% del volumen de las ventas físicas, número que se busca hacer crecer con la propuesta de negocios de **Changuito**.

## Índice

Resumen ejecutivo	1
Índice	2
Agradecimientos	4
Introducción a Changuito	5
Presentación y evaluación de la Oportunidad de Negocio	6
Necesidad	6
Idea de negocio	7
Oportunidad de negocio	7
Cálculo de rentabilidad	9
Fit con el emprendedor	10
Innovación de Producto	10
Análisis de la industria y mercado objetivo	13
La industria	13
Contexto político, económico, social y tecnológico	13
5 Fuerzas de Porter	16
Análisis FODA	18
Cadena de valor	19
FCE (Factores clave de éxito)	20
Mercado objetivo	22
Segmento de clientes	22
Mapa de empatía	25
Propuesta de valor, el modelo de negocio y la ventaja competitiva	26
Ventajas competitivas	28
Los competidores	29
Canvas Business Model	32
Modelo de negocio	33
¿Cómo opera Changuito?	34
Propuesta para las marcas de consumo masivo	36
Acciones en la plataforma	37
Mailing	37
Analytics	38
Go to market plan	38
Plan de Marketing	38
Marketing online	39
Branding y Marketing offline	40
Relación con el cliente	41

	3
Costos de Adquisición	42
Alcance	42
Campañas	42
Requerimientos de inversión, y resultados económicos financieros esperados	43
Modelo de generación de beneficios	43
Requerimientos de inversión y financiamiento	48
Plan operativo	49
<b>Conclusiones</b>	<b>51</b>
Fuentes y bibliografía	53
<b>Anexos</b>	<b>54</b>
I – El prototipo “Dónde compro”	54
II – El modelo <i>El Corte Inglés</i>	58



## Agradecimientos

El desarrollo de la idea no podía haber llegado a su estadio actual sin el apoyo y la ayuda de muchas personas.

Repasando el camino transitado, quiero hacer uso de estas páginas para agradecer a las personas cuyo apoyo fue clave para este proyecto:

A **Lucila Lavezzolo**, mi mujer, que hizo la parte más dura de la maestría: bancarme durante estos 2 años, resignando tiempo de pareja en el primer año o de familia (por el nacimiento de nuestro primer hijo, **Fermín**) en el segundo año, para poder cursar, leer, aprender e investigar sobre los distintos temas desarrollados en la maestría y durante el desarrollo de este proyecto.

A **Despegar** (y en especial a Michael Doyle), ya que es la empresa dónde pasé los últimos 5 años de mi carrera profesional, y además de formarme como profesional, también colaboró sponsoreando mi postulación y el ingreso a la maestría, e incluso colaborando en el costeo de parte del programa. Y a **IMS**, mi empleador actual, que también continuó apoyándome económicamente para hacer esta maestría.

A la **Universidad de San Andrés**, personalizando el agradecimiento en Daniel González Isolio, Director del MBA, pero también agradeciendo a todo el staff de profesores y asistentes, por poner todos los recursos a disposición de los alumnos y desarrollando un programa de aprendizaje muy potente e interesante.

A **Sacha Spitz**, mentor en el armado de la tesis, por el desafío y el peloteo de ideas constante para mejorar y/o fortalecer el proyecto.

A **mis compañeros de clase** por los momentos compartidos dentro y fuera del aula, el compañerismo brindado, el debate de ideas y las risas que hicieron que el paso por el MBA sea algo para recordar con alegría y generando un grupo que espero se mantenga en el tiempo.

## Introducción a Changuito

**Changuito** llega para ofrecer una plataforma digital que funcione como consolidador opaco de supermercados<sup>1</sup>, que ofrezca al cliente un catálogo combinado de todos los supermercados de su zona, usando los precios de esos supermercados y ubicándonos a nivel *pricing* en la posición que se determine en función de la política de *revenue management*, permitiéndole al cliente comprar fácil, ahorrándose tiempo y dinero, y asegurándole a este la calidad de los productos comprados, a través de una cuidadosa selección y entrega de los mismos.

Así, **Changuito** será el lugar donde el cliente tendrá la oferta virtual más amplia de productos, a un precio conveniente. Para mejorar la propuesta de valor, **Changuito** además les garantiza a sus clientes una mejor calidad en los productos seleccionados y en la entrega de los mismos que la que actualmente tienen los supermercados, acortando los márgenes horarios actuales (a veces muy amplios) que ofrecen los mismos.

Las actuales problemáticas que representan el tener que ir al supermercado, hacer la cola o en su variante de delivery, tener que esperar la llegada del mismo; el hecho de fijarse cuándo hay promociones en el super o de pertenecer al club de descuentos del supermercado; la frustración cuando no se encuentra el producto que se está buscando; la preocupación por la comparación de precios; y la preocupación por la calidad (y la fecha de vencimiento) de los productos recibidos son las que **Changuito** viene a resolver.

La idea de **Changuito** es que no vayas más al supermercado, sino que el supermercado vaya a vos. Que lleves el supermercado en tu bolsillo, y que puedas acceder a él mientras estás en el baño, viajando en el subte o volviendo a casa del trabajo o de jugar al fútbol con amigos.

---

<sup>1</sup> se refiere a la capacidad de recolectar los productos y los precios de todos los supermercados, y ofrecerlos al cliente sin mostrarle a qué supermercado corresponde el producto que están seleccionando.

## **Presentación y evaluación de la Oportunidad de Negocio**

### **Necesidad**

El proceso de ir a hacer las compras al supermercado es, en general, tan tedioso como necesario: Si vamos al supermercado (y queremos hacer una compra grande) tendremos que ir en auto para poder traer los productos (o pedir la entrega por parte del supermercado, lo que demandará que luego tengamos que estar disponibles para la entrega y esperar hasta que la misma llegue), tendremos que hacer la recorrida por todo el supermercado, empujando el carro (cada vez más pesado), para seleccionar los productos y hacer la cola para efectuar el pago. Todas estas tareas demandan mucho tiempo y esfuerzo, que en general, si podemos ahorrarlo, sería muy satisfactorio para nosotros. ¿Sabés cuánto tiempo de tu vida pasaste haciendo las compras del súper? Se estima que una familia tipo dedica aproximadamente 2 horas cada vez que hace las compras en el supermercado, suponiendo que hace esto 2 veces por mes, son 48 horas al año. Si lo extendemos a lo largo de nuestras vidas, gastamos 80 días completos de nuestras vidas sólo por ir al supermercado. Pensá en todo lo que podrías haber hecho si contaras con 80 días completos a tu total disposición.

En el canal online directo de los hipermercados (los tipos de supermercados que cuentan con tiendas online), los consumidores cuentan con una mala experiencia de compra, y además tienen la sensación de encontrar menos productos y a precios más caros que en las tiendas tradicionales. Además, muchas veces los productos que reciben no tienen la calidad deseada o su fecha de vencimiento es muy cercana y termina habiendo una sensación de que, si la compra la hubiese hecho personalmente, hubiese sido diferente.

Hoy en Argentina, no existe una solución integral que permita a los consumidores realizar sus compras cómodamente y al mejor precio. Al menos, no existe una marca consolidada, ni aplicaciones disponibles de ningún tipo que brinden este servicio. A diferencia de otras industrias como el turismo y la electrónica, que sí cuentan con referentes que solucionen esta problemática. Hoy, en el canal online, es más sencillo



comprar un vuelo a Tombuctú o incluso un televisor, que hacer las compras de supermercado.

## Idea de negocio

**Changuito** es una solución digital (app mobile y sitio web) que permite visualizar la oferta de productos de todos los supermercados que se encuentren en un determinado radio de distancia del usuario, estableciéndoles a los mismos un precio determinado (según el posicionamiento y los márgenes deseados) y ofreciendo a los usuarios la entrega a domicilio con una mayor precisión en los horarios y mejor calidad en los productos que la que hoy ofrecen los supermercados en sus canales digitales. Una entrega que se adapte mejor a sus necesidades, y no viceversa.

**Changuito** además permite al usuario armar (y guardar) su lista de compras, con una interfaz muy *user friendly* (algo que hoy nadie ofrece), para poder mantenerla actualizada a medida que va teniendo la necesidad de los productos y hacer el pedido cuando considere necesario, desde la palma de su mano, mejorando la experiencia del consumidor en tres aspectos clave: energía, tiempo y dinero.

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta aquí, se espera que **Changuito** -una plataforma gratuita para los usuarios- pueda posicionarse como el lugar adonde acudirán los compradores a la hora de confiar sus compras de supermercado, transformando un problema cotidiano en una solución.

## Oportunidad de negocio

Según relevamiento de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, en adelante CACE, las ventas online del rubro “alimentos, bebidas y limpieza” B2C en Argentina viene creciendo a tasas elevadas en los últimos 3 años en términos nominales, aumentando su participación en el global de ventas online. El hecho de contar con una participación tan baja aún, pero mostrando altas tasas de crecimiento, nos da la pauta de que hay un alto potencial de desarrollo y crecimiento para los próximos años en este sector.

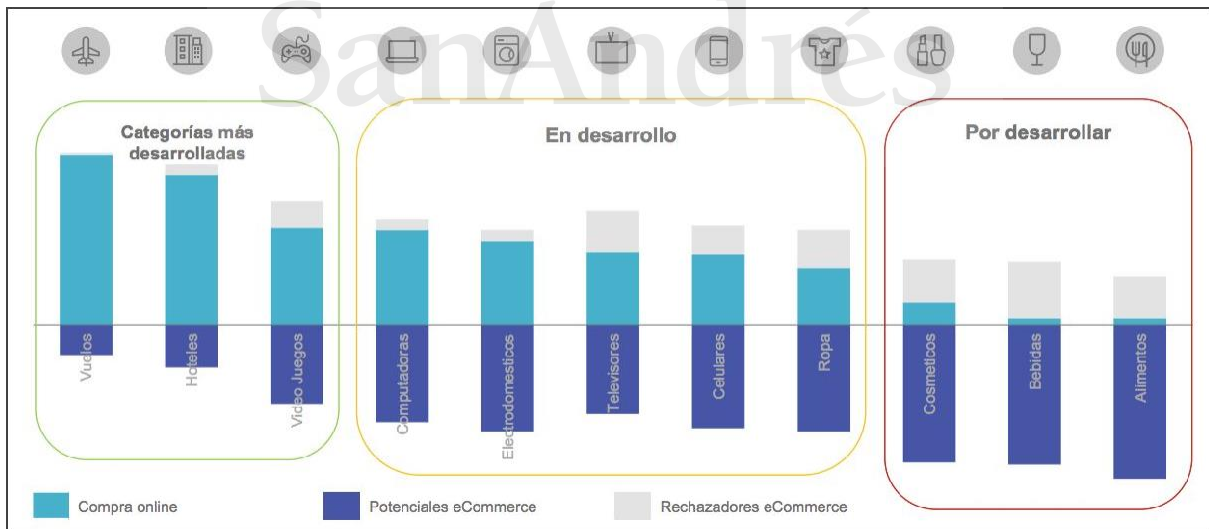
**Participación del rubro Alimentos, Bebidas y Limpieza en el total de las compras online**

AÑO	VENTAS	Participación	Crecimiento YoY
2014	\$2.520M	6%	-
2015	\$3.591M	6%	43%
2016	\$6.858M	7%	91%
2017	\$12.090M	8%	76%
2018	\$19.709M	9%	63%

Fuente: Reporte de la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) de 2018. Los números en ARS contienen inflación.

Según la misma CACE también, la categoría de alimentos, bebidas y limpieza (consumo masivo) se encuentra en un estado inmaduro, con una gran oportunidad por desarrollar (muchos potenciales e-commerce). En el siguiente gráfico se puede ver claramente cómo la industria del turismo, videojuegos y la venta de electrónica y electrodomésticos por internet se encuentran mucho más desarrolladas.

**Distribución de compradores actuales, potenciales y rechazadores por categoría de negocio en internet.**



Fuente gráfico: Estudio de Comercio Electrónico 2017, Marzo 2018, Cámara Argentina de Comercio Electrónico

Por otro lado, tampoco la categoría “supermercados” logra instalarse como una de las principales categorías dentro del e-commerce aún, como muestra el siguiente gráfico:

### Ranking de categorías más compradas



Fuente: Reporte de la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) de 2018.

### Cálculo de rentabilidad

#### Los ingresos están dados por:

- Margen obtenido en la compra/venta de los productos, mediante el algoritmo que usa **Changuito** para la determinación del precio más conveniente para cada producto según la oferta disponible (precios y descuentos) y las características del usuario. El negocio será obtener todos los descuentos disponibles y sólo pasar al usuario aquellos necesarios para mantener precios competitivos.
- Sorting a supermercados y proveedores.
- Manipulación de la información de los usuarios generada en **Changuito** y venta de la misma a las marcas de consumo masivo.
- Espacios publicitarios para las marcas de consumo masivo. Esquema de CPC (Costo por click).

Este punto se encuentra mejor desarrollado en los apartados de [Modelo de negocio](#) y [Propuesta para las marcas](#), de este mismo documento.

#### Los egresos están dados por:

- Desarrollo de la tecnología y mantenimiento de la plataforma (sueldos de developers y diseñadores o outsourcing de recursos).
- Marketing. Posicionamiento de **Changuito** (online y offline).
- Staff comercial, operativo, administrativo y de post-venta.

## Fit con el emprendedor

El equipo de **Changuito** está compuesto por el autor de esta tesis, que tiene mucha experiencia en la industria del e-commerce y muchos contactos para las distintas áreas que se consideran clave del negocio: Tecnología, Operaciones, Comercial y Marketing, y también con el creador de *Dónde compro*, una app que compara los precios de los supermercados cercanos y te muestra dónde conviene efectuar la compra (incluso solucionando el problema de determinar cómo sería la compra más eficiente -Ver Anexo I: El prototipo “Dónde compro?”-).

Si bien esta tesis se hizo más en el marco teórico y con el objetivo de presentarse como trabajo final de la maestría, principalmente, la experiencia y los contactos del equipo emprendedor en el sector permiten que sea fácil y rápido llevar a la realidad el proyecto, esperando mucha capacidad de ejecución, tanto de la operación, como de lo comercial, como del desarrollo de la tecnología, dentro del equipo que se forme para dichos fines. Esto sumado a que el proyecto ya parte de una instancia inicial (la plataforma *Dónde compro*), que es un prototipo de parte de la solución que **Changuito** propone.

En caso de avanzar el proyecto, las primeras contrataciones serían de un Director de Operaciones, que se encargue de hacer posible (y barata) la logística necesaria para llevar a cabo las compras que necesitamos hacer de la manera más eficiente para obtenerlas con el menor costo posible, y también las entregas con la misma premisa, un Director de Recursos Humanos, que lleve a cabo la tarea de conseguir el talento necesario para operar y de determinar los incentivos correctos para obtener una performance de alto rendimiento. Obviamente también buscaríamos mejorar fuertemente el equipo del desarrollo tecnológico, apalancándonos en lo que ya se logró con *Dónde compro?* y perseguir (y mejorar) el modelo de El Corte Inglés (ver Anexo II) en el *layout* hacia el usuario final.

## Innovación de Producto

El producto innovador es una aplicación mobile o sitio web que, mediante geolocalización, ofrece los productos de todos los supermercados considerados dentro de un radio determinado, y establece en base a los precios de estos y a las características del cliente, un precio que se ajuste a sus necesidades.

En la determinación del precio, **Changuito** tiene en cuenta las promociones de los bancos y las tarjetas en cada supermercado, así como también a los programas de fidelidad de las cadenas (como Comunidad Coto, por ejemplo) y también los descuentos por cantidad que los supermercados ofrecen, a los que podremos acceder al combinar las compras de múltiples usuarios.

El consumidor descarga la aplicación mobile desde las tiendas de aplicaciones para celulares o ingresa desde su computadora al website de **Changuito**. A través del uso de la aplicación o del ingreso a la web, arma su lista de compras, desde una búsqueda tradicional a través de texto (como en cualquier aplicación conocida), a través del recorrido virtual del supermercado (este será un punto innovador con respecto a lo que hoy ofrecen los supermercados en sus sitios de internet) o a través del scan del código de barras de un producto físico (con la cámara del dispositivo). La lista de compras se trata de un conjunto de productos, con su cantidad.

Finalmente, el cliente puede comprar a través de la aplicación y recibir el pedido en el hogar. En una etapa posterior, se planea agregar la alternativa de recibir el pedido o realizar el retiro en los puntos de entrega que **Changuito** ofrezca.

La generación del pedido genera la acción de determinar en cuáles supermercados conviene comprar los productos que el cliente eligió, que serán aquellos supermercados que lo ofrezcan a un precio más bajo (teniendo en cuenta promociones, descuentos por cantidad y programas de fidelidad y los descuentos de las tarjetas de crédito o bancos) del que **Changuito** le ofreció a ese cliente, permitiendo que Changuito obtenga así su rentabilidad. En este punto, la logística tecnológica de **Changuito** le permite determinar todos los descuentos disponibles de

los distintos supermercados en todas sus dimensiones (cantidad, programas de fidelidad y bancos), hacerse de todos ellos y sólo pasarle al cliente final aquellos descuentos que le permitan a **Changuito** seguir ofreciendo un precio competitivo con respecto a los supermercados y que sea conveniente para el cliente.

El paso siguiente es la selección de los productos indicados en cada uno de los supermercados, poniendo mucho énfasis en la calidad de los productos y la fecha de vencimiento de los mismos. Cada seleccionador de **Changuito** debe seleccionar los productos como si fuesen para él mismo.

Luego, se deben organizar las distintas compras hechas en distintos supermercados y agruparlas según los pedidos que **Changuito** tiene, para luego hacer la distribución de los pedidos y la entrega final a los clientes.

Todo este proceso debe estar armoniosamente coordinado para el éxito de las operaciones de **Changuito**, y el equipo debe estar dividido en seleccionadores, *pagadores*, *recolectores*, *organizadores* y por último los encargados del *delivery*. Todos respaldados por el equipo de Operaciones que indica, mediante el uso de tecnología y datos, en qué supermercados deben comprarse cada uno de los productos solicitados por los clientes para que **Changuito** pueda obtener su mayor rentabilidad.

Actualmente, no existe otro jugador en LATAM que realice este trabajo, teniendo cruzados los SKUs de más de 20.000 productos que se ofrecen en las tiendas online en la Argentina.

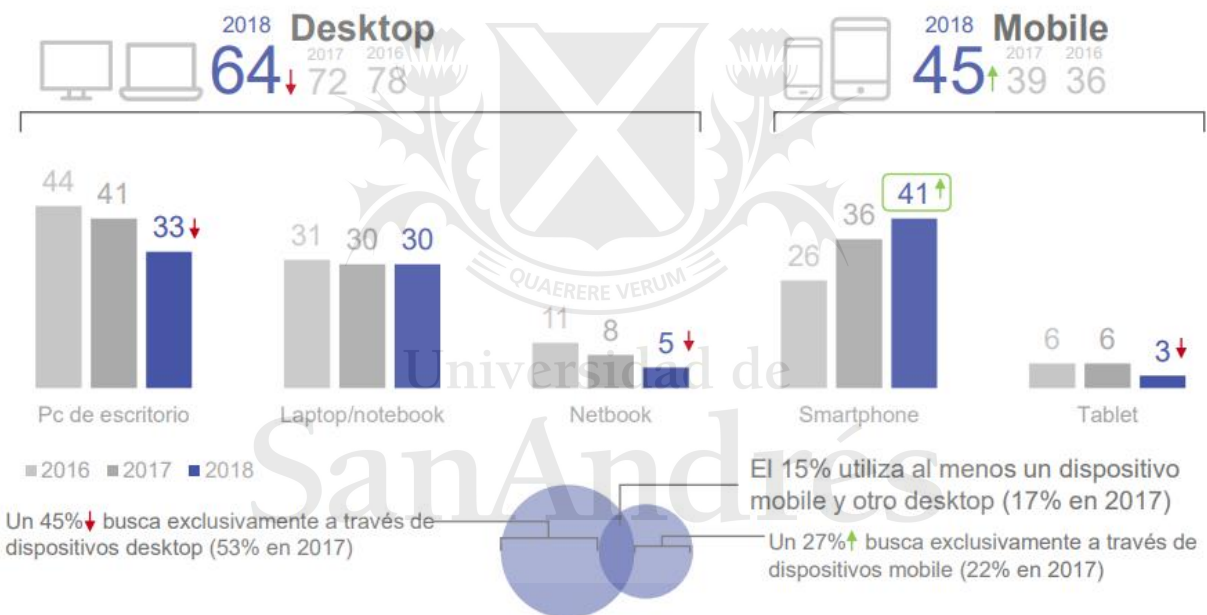
Si bien **Changuito** está pensado para Argentina y particularmente para ciertos barrios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (inicialmente), el modelo es replicable a otras regiones del país y a otros países fácilmente. Basta sólo con incorporar el inventario de aquellos jugadores que se encuentren en la zona a la que nos queremos expandir.

A nivel tecnológico, se espera que **Changuito** inicie sus operaciones con el desarrollo de plataformas mobile (siguiendo la tendencia de los usuarios de internet), pero

también en su versión desktop (computadoras y notebooks) con la construcción de una página web. Pero esto también será escalable, ya que la tecnología está preparada para adaptarse a cualquier plataforma que surja en el futuro (como podría ser una heladera inteligente).

Si bien hay una tendencia hacia el uso de plataformas mobile, como se puede apreciar en el gráfico siguiente de la CACE (y es donde estará puesto el foco del desarrollo de tecnología), no podemos dejar de lado a las plataformas desktop, ya que aún representan más del 60% de las transacciones electrónicas:

**Gráfico de tendencia de uso de plataformas Desktop vs. plataforma Mobile. Comparación 2018 vs. 2017.**



Fuente gráfico: Estudio de Comercio Electrónico 2018, Febrero 2019, Cámara Argentina de Comercio Electrónico

## Análisis de la industria y mercado objetivo

### La industria

#### Contexto político, económico, social y tecnológico

El análisis está hecho en base a Argentina, y más precisamente Capital Federal, como zona de lanzamiento de **Changuito**, pero dado que **Changuito** ofrece una solución a un problema que es bastante común en todo el mundo, usa información pública (los

precios, descuentos y promociones de los supermercados) y contrata directamente a sus empleados, el análisis es aplicable a cualquier país en donde se quiera lanzar **Changuito**, variando obviamente las cuestiones que son intrínsecas del país (contexto político, económico, social y tecnológico).

**Contexto político:** Si bien en Argentina el contexto político siempre será **cambiante e inestable**, con reglas de juego poco claras y que suelen ser drásticamente modificadas conforme cambia el color político del partido gobernante, nos encontramos en una industria que cubre necesidades básicas como la alimentación y la higiene, que dentro del contexto cambiante que ofrece este país, siempre parece estar un poco más protegida. Los supermercados, como **formadores de precio**, tienen mucho poder y suelen estar en la mesa de negociaciones con los gobiernos de turno. La expectativa de **Changuito**, al ser un consolidador de supermercados, es de aprovechar esa situación para tener un poder de negociación fuerte con el Ministerio de Producción, por ejemplo, para mantener alineados a estos formadores de precios, ya que si no se mueven todos juntos (cosa que siempre es difícil) perderán incentivos a hacerlo individualmente, y permitirá una mayor estabilidad de los precios, al menos desde la oferta.

**Contexto económico:** En un contexto donde se observan altos niveles de inflación con una recesión sostenida (**estanflación**), el consumo se ve severamente afectado. Estos fenómenos producen una volatilidad de precios tal que los mismos consumidores pierden referencia de los precios, lo que permite que los formadores de precios puedan aprovecharse en forma descarada de esa situación.

Dentro de los distintos sectores en donde se canaliza el consumo, la industria de alimentos, bebidas y limpieza, por considerarse más primordial, es menos sensible a estas oscilaciones del consumo.

Esta situación torna a **Changuito** en un instrumento muy atractivo para, por un lado estabilizar los precios de los oferentes, y por el otro, permitir a los clientes eficientizar su compra en un contexto donde vale mucho hacerlo.

**Contexto social:** Argentina es un país donde tenemos un alto nivel de pobreza (35% según los últimos estudios del Observatorio de la Deuda Social de la UCA), baja



aceptación de la tecnología y baja penetración de internet, mucha gente fuera del sistema formal de consumo y con un contexto económico apremiante.

A su vez, la clase media busca sostener sus estándares de vida mediante el ahorro en el consumo, buscando precios competitivos.

Por último, la distribución geográfica con un área metropolitana superpoblada, en donde hay mucha oferta de hipermercados y supermercados que fomenta la competencia de precios.

Esto le permite a **Changuito** ubicarse en un contexto donde es necesario eficientizar el consumo, y donde hay una potencialidad de crecimiento del mercado importante.

**Contexto tecnológico:** Como dijimos anteriormente, la industria de alimentos, bebidas y limpieza se encuentra en un estado inmaduro en lo que hace al desarrollo del e-commerce, y mucho más si se la compara con otras industrias. La misma comparación entre las ventas en esta industria por su canal tradicional y su canal digital muestra a las claras esto: Los hipermercados tradicionales todavía encuentran **muchas dificultades para digitalizar sus canales de venta**. Incluso, les es complejo cambiar la cultura empresarial para enfrentar los nuevos contextos y desafíos del mundo moderno.

**Contexto competitivo:** Creemos que hay un riesgo emergente en que los supermercados, en cierto punto, no permitan que operemos a través de ellos. Si bien creemos que sería una pésima decisión por parte de ellos, ya que en definitiva, somos clientes de ellos, que compramos al precio final sin ningún tipo de beneficio que cualquier otro cliente tenga (y que incluso podríamos acudir a la Justicia en caso de que esto suceda), la realidad es que esta situación es algo que esperamos y que forma parte de la evolución natural del negocio: se espera que, una vez que **Changuito** haya obtenido información suficiente sobre el comportamiento de sus clientes, aprendizaje a través de la experiencia en la operación y beneficios económicos que le permitan tener un respaldo financiero (o la capacidad de generarlo con entidades bancarias o inversores, mostrando tracción de ventas), se planea saltar al supermercado y operar directamente con los proveedores (al menos de los productos que más vendamos) obteniendo además unas mejoras importantes en los

márgenes.

Según el Mapa de riesgo político de Marsh de 2019, Argentina cuenta con un índice de Riesgo de 51,4, solo unos puntos por encima de 49, donde un país es considerado de Alto Riesgo. El índice se compone de Riesgo Operacional (46,9), Riesgo Político de Corto Plazo (59,8), Riesgo Político de Largo Plazo (61,6), Riesgo Económico de Corto Plazo (40,2) y Riesgo Económico de Largo Plazo (53,2).

## 5 Fuerzas de Porter

### 1. Competidores: Rivalidad entre los competidores existentes

Hoy los supermercados tradicionales tienen el foco puesto en las ventas físicas, donde compiten fuertemente entre ellos. Por lo tanto, no tienen una buena plataforma de venta online y la experiencia de los usuarios en las mismas no son satisfactorias. Si bien las grandes cadenas de supermercados cuentan con talento y capital suficiente como para mejorar fuertemente estos canales, nunca podrán ofrecer a los usuarios más productos ni precios que los propios, lo que es una ventaja para **Changuito**, ya que es ahí dónde está parte de la propuesta de valor. Además, por toda la inversión realizada en el canal tradicional, difícilmente las grandes cadenas de hipermercados dejen de poner el foco en el canal tradicional, considerando al canal online como un canal alternativo, en un futuro.

### 2. Nuevos competidores: Amenaza de nuevos ingresos al sector

Dado que la barrera de entrada es la tecnología, y la misma es imitable, es factible el lanzamiento de plataformas similares a **Changuito**, por lo cual es muy importante ser el primero en entrar, para generar la marca y luego defenderla a través de los aprendizajes obtenidos durante la operatoria del negocio. Durante el desarrollo de esta tesis, surgió la novedad de que **Mercado Libre** (un *player* importante en la región, por sus capacidades tecnológicas, su red de distribución, su respaldo económico y su agresividad en la operatoria) está interesado en ingresar al sector, lo cual obviamente cambia el juego, pero entendemos que la propuesta de **Changuito**

sigue siendo diferente a lo que estos pueden ofrecer, y en todo caso **Mercado Libre** podría ser vista como un potencial comprador del negocio de **Changuito** cuando este tome dimensiones relevantes, por lo que más que una amenaza, es una gran oportunidad que se presenta.

### **3. Compradores: Poder de negociación de Compradores**

En la medida en que la propuesta de valor de **Changuito** sea atractiva, el poder de negociación del comprador será bajo: el mismo no encuentra otras alternativas para reemplazar la experiencia, ya que las alternativas hoy serían los canales digitales de los supermercados tradicionales (ya hablamos sobre los problemas que presentan) o tener que ir físicamente al supermercado (ya hablamos sobre esos dolores también).

### **4. Proveedores: Poder de negociación de los Proveedores**

Al **Changuito** ubicarse detrás de los supermercados inicialmente, el poder de negociación de los proveedores es algo que le escapa. Los supermercados tradicionales son los que negocian con los proveedores y nosotros directamente usamos el resultado de esa negociación.

Recién en una instancia futura, donde **Changuito** pueda saltar al supermercado y negociar directamente con el proveedor, es cuando se debe analizar el poder de negociación de los mismos. Pero en ese momento, **Changuito** estará mucho mejor parado para negociar: i) **Changuito** ya debería mover un volumen más que interesante para cualquier proveedor; y ii) **Changuito** tendrá información sobre el consumo de sus usuarios mucho mejor que la que los supermercados tienen hoy en día y podría hacer uso de ella en la negociación con el proveedor.

### **5. Sustitutos: Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Hoy en día, ya aparecen posibles sustitutos a lo que propone **Changuito**: Las empresas de delivery online (Rappi, Glovo, Mercadoni, etc.) ya tienen en sus plataformas la oferta de supermercados, pero los problemas que estas presentan son: i) no permiten combinar supermercados; ii) los precios ofrecidos son bastante más

caros (en promedio un 15% más) del que ofrecen los supermercados; iii) no poseen capacidad para hacer entregas de grandes cantidades en un solo envío. Es por estos motivos que hoy en día están más enfocadas en los “antojos”.

Como conclusión del análisis de las 5 fuerzas de Porter, se puede decir que hay un escenario muy atractivo para el desarrollo del negocio. Al ser un jugador con características únicas, **Changuito** puede posicionarse en el top of mind del consumo masivo con cierta facilidad, logrando ser el primero en golpear y dificultando la entrada para un segundo jugador con una propuesta de valor similar.

#### Análisis FODA

A continuación, se detallan las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que entendemos se enfrenta la propuesta de valor que trae

#### **Changuito:**

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El problema que <b>Changuito</b> ataca es un problema cotidiano, atemporal y que existe en todos los niveles y geografías.</li> <li>- La capacidad de combinar la oferta de productos y precios de todos los supermercados da un margen de maniobra muy grande a la hora de elegir precio y operar.</li> <li>- Ya se cuenta con una plataforma que hace la mitad del trabajo: Releva precios de todos los supermercados cercanos, los compara y define cuál es la división de esa compra más eficiente, administrando el catálogo más amplio de la industria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existen nadie con una propuesta similar en el mercado.</li> <li>- El mercado argentino tiene una inestabilidad económica y de su moneda, lo que origina una fuerte variación de los precios de supermercados, dándole mayor importancia y margen de acción a <b>Changuito</b>.</li> <li>- El mercado online de alimentos, bebidas y artículos de limpieza está muy subaprovechado en Argentina (y en la región), con lo cual hay mucho espacio para crecer.</li> </ul>

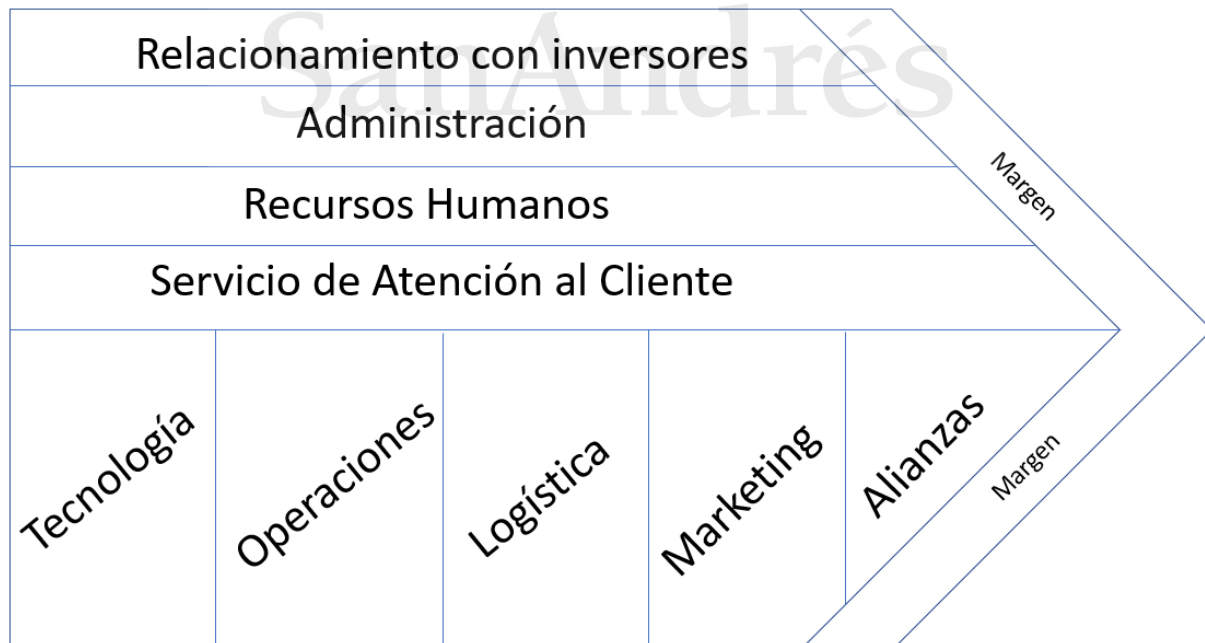
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La logística de entrega de las compras es algo que requiere excelencia en la ejecución y mucho capital humano.</li> <li>- Las fallas en la administración de los inventarios deberán ser resueltas en forma inmediata y a costo de <b>Changuito</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La barrera de entrada es baja porque la tecnología es replicable.</li> <li>- Los supermercados van a avanzar indefectiblemente sobre la venta online.</li> </ul>

Este FODA nos muestra que, si bien hay aspectos en los que hay que prestar especial atención (tanto hoy como a futuro), se presenta una gran oportunidad para **Changuito**, que ya cuenta con sustentos sólidos en los que puede apoyarse.

Cadena de valor

La cadena de valor expresa las actividades primarias y secundarias a desarrollar por Changuito para poder crearle valor a sus usuarios (y a todos sus *stakeholders*).

### Cadena de valor de Changuito



Fuente: Elaboración propia.

En la cadena de valor de **Changuito**, las **actividades primarias** son: i) el desarrollo de la **tecnología** (desde lo funcional hasta lo estético, para que la experiencia del usuario sea óptima) para poder ser un diferencial frente a competidores actuales y futuros. En este punto, se planea imitar lo que realizó el supermercado *El Corte Inglés* en su app. La misma es muy *user friendly* y es lo que queremos hacer en nuestra aplicación y sitio web -Ver Anexo II: El modelo *El Corte Inglés*-; ii) el buen manejo de las **operaciones**, ya que este es el punto crucial de la propuesta de valor: poder determinar la compra más eficiente para poder obtener el mejor margen, por un lado, y organizar el delivery de las ventas, para también poder reducir al mínimo los costos de entrega; iii) la **logística**, tanto en la atención y organización de los pedidos como en la entrega de los mismos, es crítica en la propuesta de Changuito; iv) el desarrollo de un plan de **marketing** que nos permita dar a conocernos, por un lado, y la adquisición más barata (u óptima) de clientes, para hacer rentable el modelo de negocios; y v) la formulación de **alianzas** estratégicas con empresas de consumo masivo para obtener fuentes de ingreso adicionales.

Las **actividades secundarias** (o soporte) son, principalmente: i) contar con un buen **servicio de atención al cliente**, para poder dar respuesta a cualquier falla en la operación que pueda haber, a fin de mantener satisfechos a los clientes y que **Changuito** sea para ellos una solución y no un problema adicional; ii) atraer, entrenar y retener a los mejores **recursos humanos**, para poder dar un servicio de calidad, que sea percibido por el cliente; iii) contar con un buen staff de **administración** para generar la información que permita eficientizar las operaciones y la logística de **Changuito**; y iv) el **relacionamiento con inversores** es clave durante los primeros años de vida de **Changuito**, ya que se necesita inyecciones de capitales durante los primeros años, hasta que lleguemos al punto de *breakeven* y podamos generar nuestros propios recursos

FCE (Factores clave de éxito)

Considero que es clave tener claro cuáles son los factores de éxito que sostienen al negocio. Son los puntos en los que no hay que fallar para que el negocio sea saludable.

Entre los más importantes, destaco los siguientes:

- **Mezcla de inventario de SKUs de todos los supermercados:** Uno de los principales diferenciales de **Changuito** frente a todos sus competidores es el hecho de que puede apalancarse en el inventario de todos los supermercados y combinarlos para así tener el inventario de productos más amplio, ya que tiene la capacidad de mezclar y mostrar mezclado el inventario de productos de todos los supermercados de la zona. Esto es una ventaja competitiva y forma parte de la tecnología del proyecto.
- **Logística en la organización y entrega de los pedidos:** Dado que el modelo de negocios de **Changuito** es hacer la compra más barata y venderle ese changuito al cliente a un precio que siga siendo conveniente para el cliente, pero que a su vez le sea rentable a **Changuito**, es clave el manejo de la logística. Al recibir un pedido, tenemos que poder establecer con claridad cuál es la combinación de supermercados que nos conviene utilizar (considerando precios, distancias y costos de recolección y entrega), y luego, ser capaces de ejecutar con excelencia esa planificación. Tenemos que llevar el producto de mejor calidad y en los mejores plazos de entrega.
- **Generación de leads más baratos que los canales online de los supermercados y demás competidores:** Al ser **Changuito** un consolidador de supermercados, que por ende concentrará el tráfico de los clientes de todos ellos, nos permitirá tener la capacidad de generar leads de marketing online más baratos que los canales online de los supermercados.
- **Integración de promociones:** Tenemos que ser capaces de utilizar todas las promociones que los supermercados tengan vigentes, ya sean por cantidad, por programa de beneficios del supermercado en cuestión (por ejemplo: Comunidad Coto), por descuentos ofrecidos por las tarjetas de crédito, etc. Nuestros precios tienen que ser competitivos y convenientes para el cliente, especialmente cuando se los compara contra los supermercados físicos y digitales. Es importante desarrollar la habilidad de captar todas las promociones existentes y tener la inteligencia para combinarlas, para poder obtener el precio más bajo en nuestras compras, que nos permitirá tener un mayor margen de maniobra a la hora de determinar los precios de venta a los clientes finales.

## Mercado objetivo

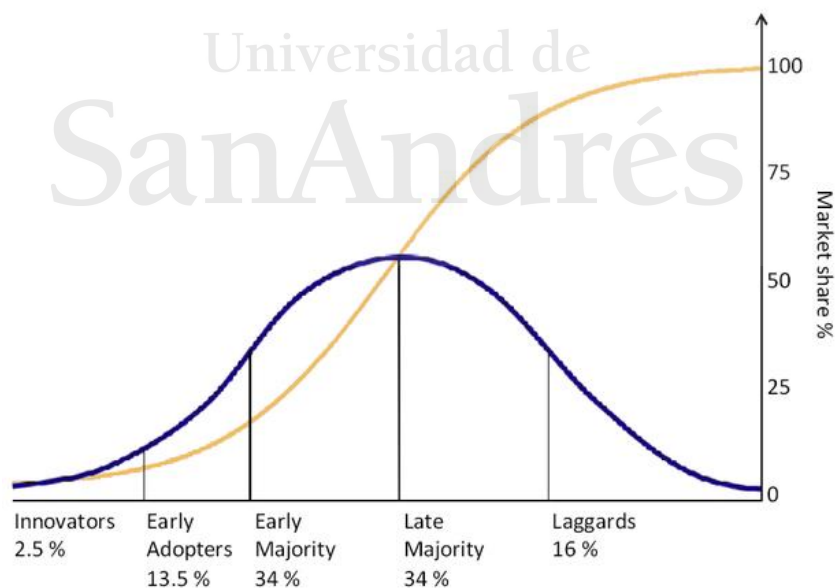
### Segmento de clientes

Si bien inicialmente vamos a segmentar a nuestros clientes geográficamente (por las características de cada geografía en donde comencemos a operar), creo que es interesante para el proyecto hablar sobre la segmentación de clientes que tendrá **Changuito** a lo largo de su vida, y es una segmentación que también se presenta en cada una de las geografías donde operemos.

Al ser **Changuito** una plataforma digital, es importante distinguir a nuestros clientes según la curva de adopción y penetración que tiene internet en general y esta industria tan tradicional en particular. Por ende, el ritmo de adopción esperado para **Changuito** será similar al que tiene cualquier plataforma digital lanzada al mercado.

Así, tenemos la curva de adopción en donde se pueden segmentar a los clientes por su grado de adopción de estas nuevas tecnologías o tendencias:

### Gráfico de adopción del producto por segmento



Fuente: On Digital Marketing <https://ondigitalmarketing.com/learn/odm/foundations/5-customer-segments-technology-adoption/>

**Innovators (innovadores):** Son justamente los primeros en adoptar la innovación. Son personas que no tienen problemas en tomar riesgos. Generalmente son jóvenes (entre 25 y 35 años), de un nivel socioeconómico alto (lo que les permite que no les *duela* tanto que el riesgo tomado finalmente no tenga los resultados esperados). Están



mucho en contacto con personas que se comportan de manera similar, por lo que si su experiencia es positiva, pueden ser buenos *influencers* en sus grupos, permitiendo que el conocimiento de **Changuito** crezca exponencialmente a partir del *boca en boca*.

**Early adopters:** Son el segundo grupo más rápido en adoptar la innovación. Si bien tienen características muy similares al grupo anterior en cuanto a edad y nivel socioeconómico, no son tan *lanzados* con las nuevas tecnologías como los anteriores. Son generalmente gente que usa asiduamente aplicaciones de servicios en sus celulares y realizan compras por internet con total confianza y son considerados formadores de opinión. Este segmento debería ser la palanca para el crecimiento de las ventas de **Changuito** en su primer año.

**Early majority (mayoría precoz):** Las personas en esta categoría adoptan una innovación luego de pasado un tiempo de lanzada la misma. En este caso, la velocidad de adopción es significativamente más lenta que en los casos anteriores. Este grupo es el de la *clase media*, y si bien es un sector bastante golpeado en el país en los últimos años, ese hecho se presenta como una oportunidad, ya que es el sector que más valorará la propuesta que **Changuito** viene a ofrecer. Para **Changuito** es fundamental la captación de este segmento, ya que nos permite tener el volumen de transacciones deseado para que el proyecto tome la dimensión esperada. Hoy en día más de 1 millón de hogares ya realizaron compras por internet<sup>2</sup>.

**Late majority (mayoría tardía):** Este grupo es muy parecido al anterior, pero con una importante dosis de escepticismo, desconocimiento o desconfianza hacia las compras por internet. Van a adoptar la innovación recién cuando un alto número de personas ya lo hayan hecho y no tengan conocimientos de grandes problemas de las mismas. Son los que suelen esperar a ver cómo funciona antes de probar. El interés sobre este grupo es principalmente por volumen, pero en las instancias iniciales del proyecto este grupo no está contemplado como cliente de **Changuito**.

**Laggards (rezagados):** Son los últimos en adoptar una innovación (y no siempre lo hacen). Son generalmente aversos al cambio y de edad avanzada. Están muy acostumbrados a operar de una manera y se sienten incómodos con cualquier

---

<sup>2</sup> [https://www.clarin.com/economia/hogares-hace-compras-super-internet\\_0\\_H1ImGUDxM.html](https://www.clarin.com/economia/hogares-hace-compras-super-internet_0_H1ImGUDxM.html)

cambio, aún cuando el mismo sea para mejor. Suelen ser los grupos que se encuentran fuera de la penetración de internet, la tecnología mobile, la bancarización y del acceso a tarjetas de crédito. Se espera que los mismos sean clientes de **Changuito** una vez que hayan tenido un ascenso social o haya una alta penetración del uso de internet y de la tecnología mobile. Tampoco fueron considerados al momento de dimensionar el mercado objetivo de **Changuito**.

Más allá del momento en que la población adopte las tendencias tecnológicas y las ofertas de internet, podemos hacer la segmentación del mercado en base a lo siguiente:

#### **Geográfico:**

- Argentina, y más precisamente Capital Federal (pero es replicable en cualquier otro país del mundo)
- Centros urbanos, grandes y medianas ciudades, ya que se necesita contar con una oferta robusta, y eso se logra teniendo muchos supermercados disponibles (preferentemente las grandes cadenas), y sólo se consigue en este tipo de poblaciones.

#### **Demográfico:**

- Parejas, solos o dueños de familia, con trabajos *full-time* y con poco tiempo disponible.
- Entre 25 y 55 años.
- Status socioeconómico: clase alta, media acomodada y clase media. Personas con acceso a internet, habituadas a comprar por esa vía y bancarizadas.

#### **Psicográfico:**

- Intereses: Encontrar soluciones digitales para problemas cotidianos.
- Estilo de vida: El segmento demográfico utiliza mucho tiempo de su vida en el trabajo o en la casa, ambos adultos de una pareja, y requieren optimizar las compras en sus tiempos libres. Buscan hacer el mejor uso posible del poco tiempo que tienen disponible para las tareas cotidianas.

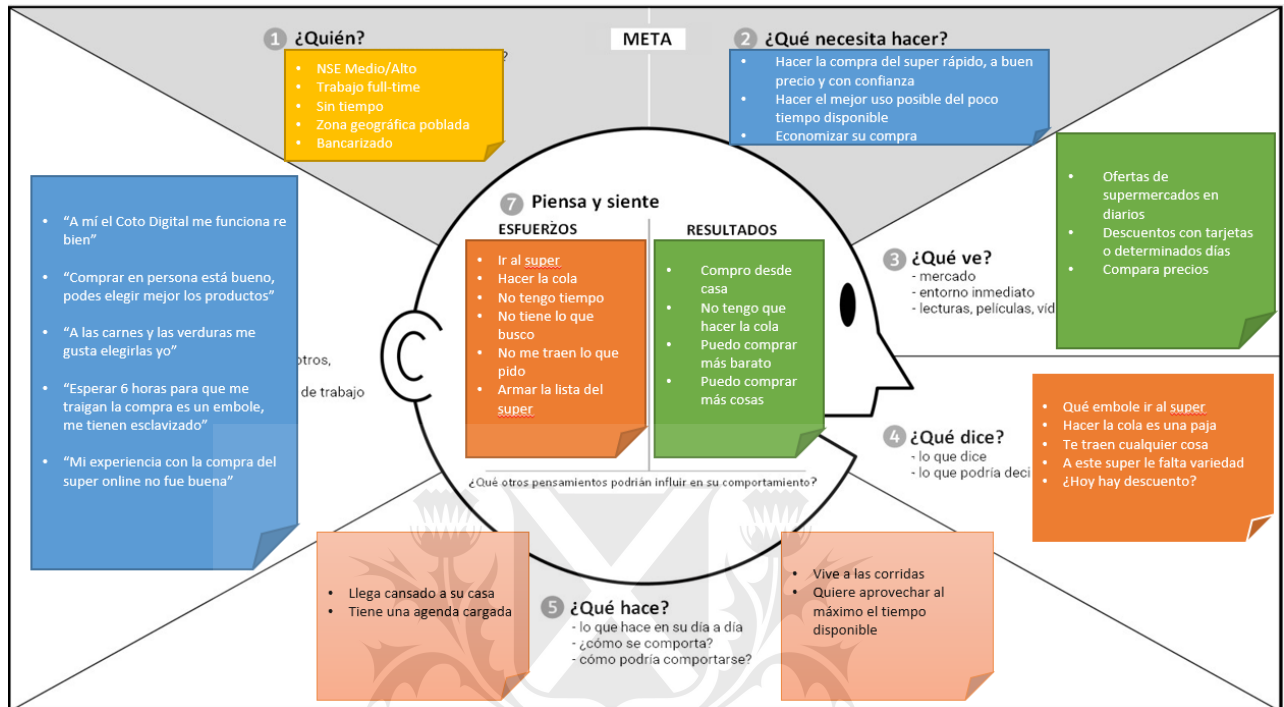
#### **Conductual:**

- Búsqueda del beneficio: Buscan hacer la compra del súper rápido, a buen precio, con confianza y sin perder tiempo.

Mapa de empatía

A continuación se presenta el mapa de empatía del cliente target de **Changuito**.

**Mapa de empatía de los clientes de Changuito**



Fuente: Elaboración propia.

Básicamente el *empathy map* presentado muestra la principal problemática que tiene nuestro segmento *target*: la necesidad de tener que hacer con cierta frecuencia las compras del supermercado, en contraposición con los problemas que se le genera por ir al supermercado: perder tiempo en trasladarse al lugar, recorrer todo el supermercado, hacer la cola para pagar, tener que estar atento a los días que hay promociones (siempre y cuando uno sea miembro del programa de beneficios o tenga las tarjetas de crédito con las que opera ese supermercado), etc. Les duele tener que perder tiempo en el supermercado cuando lo podrían usar en cosas mucho más productivas o entretenidas.

Es a este segmento al que **Changuito** apunta, llevando una propuesta de solución digital a los problemas planteados, permitiéndoles a sus usuarios poder ganar tiempo para hacer las cosas que tengan ganas, mientras pueden encargarse de la compra del supermercado de una manera mucho más sencilla y hasta generándose ahorros en el proceso.

Es importante que la experiencia de estas personas en el uso de **Changuito** sea

positiva, para que quieran contárselo a sus amigos y podamos crecer a partir de esa experiencia compartida.

## Propuesta de valor, el modelo de negocio y la ventaja competitiva

**Changuito** es una plataforma digital que les permite a sus usuarios poder hacer sus compras de supermercado de manera sencilla y ágil, ofreciendo la variedad de productos más amplia y a un precio conveniente.

Vía geolocalización, **Changuito** ofrece a cada usuario los productos de todos los supermercados de su zona, y considerando los precios, promociones y descuentos existentes en los mismos, establece un precio que sigue conveniente para la compra al usuario. Asegurando de esta manera ofrecer el inventario más amplio posible, ya que combina los inventarios de todos los supermercados de la zona.

Además, ofrece una mejor propuesta de entrega de los productos, mejorando los tiempos que hoy tienen los supermercados en las entregas, y prestando especial atención a la calidad de los productos entregados (estado del producto, fechas de vencimiento, etc.).

### Modelo de operación de la plataforma Changuito



Fuente: Elaboración propia.

El modelo de operación de la plataforma de **Changuito** es lo que genera una de las principales ventajas competitivas: la combinación de catálogos de todos los supermercados (generando el catálogo más amplio del mercado: más de 25.000 productos, por lo cual al cliente nunca le va a faltar el producto que esté buscando) y

la posibilidad de, comparando los precios que cada uno de ellos tienen en los productos, poder establecer un precio que, considerando las promociones y descuentos que los supermercados otorgan, sea conveniente para el usuario final y nos permita tener un margen de ganancia.

El usuario es geolocalizado por la plataforma, y le son ofrecidos todos los productos de todos los supermercados en un radio determinado. El precio de los productos se establece en base al promedio de los precios de todos los supermercados considerados, agregando además los descuentos por cantidades que los mismos ofrecen (los que podemos aprovechar juntando compras de distintos clientes), los descuentos por club de beneficios de cada uno de estos supermercados (a los que el personal de **Changuito** operando en cada uno de ellos estará adherido) y los descuentos por pagos con tarjetas de crédito de ciertos bancos que cada uno de ellos ofrezca (a los que el personal de **Changuito** tendrá acceso, ya que operaremos con todas las tarjetas de crédito de todos los bancos que tengan descuentos en los supermercados). Esto a su vez genera una posición de negociación muy fuerte para **Changuito** de cara a los bancos, con los cuales (una vez que tenga un volumen de ventas atractivo) podrá sentarse a pedir líneas de crédito importantes a cambio de que todas las transacciones que se realicen en **Changuito** con los distintos supermercados, sean con la tarjeta de crédito que **Changuito** defina en esa negociación. Ese poder es recibido sólo por el hecho de ser quienes hacemos las compras de los miles de usuarios que ingresan a la plataforma.

La plataforma de **Changuito** es además muy amigable para el usuario, mejorando ampliamente la experiencia del mismo cuando la comparamos con los sitios digitales de los principales supermercados (Ver Anexo II). En **Changuito**, el usuario podrá recorrer las góndolas tal como si estuviese en el supermercado (lo que nos permitirá negociar la ubicación de los productos con los proveedores directamente) y también podrá agregar los productos a su carrito simplemente escaneando el código de barras del producto que tenga en su hogar (por ejemplo: cuando me estoy quedando sin leche, basta con agarrar mi celular, escanear el código de barras de la leche, y **Changuito** lo agrega en el carrito, permitiendo de esta manera la generación de una

lista de compras con total facilidad).

Una vez realizada la compra, el usuario decide si quiere recibirla en su hogar en el mismo día (para el cual se estipula un plazo de entrega de 1 hora de realizada) o si quiere elegir una fecha particular (lo cual nos permitiría planificar mejor la compra y obtener mayores márgenes).

### Ventajas competitivas

Existen supermercados que tienen su canal digital, y también hay aplicaciones que hacen el delivery de las compras de supermercado, pero la diferenciación de

**Changuito** está dada por:

- **Stock:** Al considerar los inventarios de todos los supermercados de las zonas que atendemos y poder mostrarlos combinado, automáticamente tendremos el stock más amplio del mercado. Logrando que sea mucho más probable que el usuario consiga lo que está buscando (este es uno de los dolores que tiene hoy el usuario cuando hace la compra *online* en los supermercados tradicionales: muchos productos seleccionados no son entregados por no encontrarse en stock);
- **Precio:** Al tomar los precios de todos los supermercados, y aplicarles los descuentos por cantidades que ellos ofrecen (los que siempre podremos aprovechar porque podemos combinar la compra de varios de nuestros clientes finales), los descuentos por el club de beneficios propios que cada uno de los supermercados ofrece (los que podemos aprovechar porque nuestro personal encargado de comprar los productos será miembro de cada uno de los programas de los supermercados donde operemos) y los descuentos que ofrezcan los bancos (los que podemos aprovechar porque nuestro personal encargado de comprar los productos tendrá las tarjetas de crédito de todos los bancos que tengan promoción con los supermercados), nos permite establecer precios muy competitivos en todos los productos y aun así obtener márgenes de ganancias;
- **Entrega:** La propuesta de **Changuito** en la entrega mejora notablemente a la de los principales supermercados en 2 aspectos: i) calidad de los productos

entregados: nuestros empleados estarán entrenados para seleccionar los productos que se encuentren en mejor estado, teniendo en cuenta la fecha de vencimiento y asegurándose de que los productos congelados tengan un tratamiento especial; y ii) los plazos de entrega: **Changuito** es mucho más preciso en la entrega que los supermercados tradicionales hoy en día.








- **Plataforma amigable y mobile:** Las plataformas digitales de los supermercados tradicionales no son amigables, son lentas y de difícil uso, y ningún supermercado cuenta con una app mobile para hacer las compras de forma satisfactoria (basta ver las reseñas en *App Store*).
- **Listas únicas:** En línea con lo anterior, en **Changuito** el usuario podrá armar con facilidad la lista de compras (simplemente escaneando el producto que necesita), generando un registro que facilita la recompra: si ya tiene la lista hecha en **Changuito**, será muy difícil que elija otra plataforma en donde la tiene que hacer de cero.
- **Estructura liviana:** La operatoria de **Changuito** sólo precisa la instalación de *dark warehouses*, para organizar los pedidos los cuales deberían ser pequeños y baratos. Al no tener presencia física, **Changuito** no necesita tener grandes depósitos, ni un establecimiento enorme, ni cochera, ni seguridad, ni cajeros.
- **Escalabilidad:** El modelo de negocio es fácilmente replicable para tener una mayor cobertura geográfica, al no depender de desarrollo propio en distintos lugares para la expansión, utilizando los supermercados que ya existan en esos lugares.

## Los competidores

En el análisis de los competidores, los dividimos en 3 grandes grupos: i) Supermercados grandes, dirigidos a los sectores socioeconómicos más pudientes (compiten por calidad), que tienen a su vez más desarrolladas sus plataformas digitales. Por ej: el grupo Cencosud, con Jumbo y Disco; ii) Supermercados grandes, dirigidos a los sectores más populares (compiten por precio), que no tienen tan desarrolladas sus plataformas digitales. Por ej.: Walmart, Carrefour, Coto y Día; y iii) plataformas digitales que ofrecen el servicio de delivery de las compras de supermercado. Por ej: Glovo, Rappi y Pedidos Ya.

Una vez definidos los grupos, lo que hicimos fue comparar a **Changuito** con cada uno de ellos en los aspectos que definimos como clave para la preferencia del cliente: stock, precio, entrega, facilidad de uso y accesibilidad; y también considerando aspectos que consideramos clave en la operatoria como el tamaño de la estructura.

Así, obtuvimos el siguiente cuadro:

	<i>Changuito</i>			  	 
Stock 	✓✓	✓		✓	✓
Precio 	✓			✓	
Entrega 	✓				✓
Plataforma amigable 	✓✓		✓		
Mobile 	✓✓				✓
Estructura liviana 	✓				✓✓

Fuente: Elaboración propia.

En lo que refiere a **Stock**, si bien todos tienen una buena propuesta de inventarios (estamos hablando de grandes supermercados), la de **Changuito** es una propuesta superadora, porque su stock es igual a la suma de todos los stocks combinados, siendo inigualable por ningún supermercado. Con respecto a las aplicaciones como *Rappi* o *Glovo*, la ventaja de **Changuito** es que ellas operan sólo sobre ciertos supermercados.

En lo referido a **Precio**, los supermercados del primer grupo (los de Cencosud), son los más caros debido a que apuntan a un sector con un poder adquisitivo más alto. Los supermercados del segundo grupo son los que tienen un precio atractivo y son principalmente sobre los cuales se apoya **Changuito**, generando una propuesta superadora, pues puede combinar los precios de todos estos supermercados y usar los descuentos existentes para obtener mejores precios. Con respecto a las apps como *Rappi* y *Glovo*, no son competitivas por precio, ya que cargan en promedio un 15% más al precio de góndola (y no operan con los supermercados más baratos), pues el foco de ellos está puesto en los antojos.

En cuanto a la **Entrega**, es aquí también donde **Changuito** se posiciona más fuerte que sus competidores, pues tiene un sistema de entregas a través de motos (al estilo



Rappi o Glovo), pero añadiendo un tráiler (ver imágenes siguientes) que nos permite trasladar más productos para reducir la cantidad de viajes. Los supermercados tradicionales tienen un sistema de delivery que tiene una franja de entrega muy amplia (entre 4 y 8 horas), lo que resulta bastante incómodo para el usuario, pues tiene que quedarse durante todo ese lapso esperando que llegue el pedido.



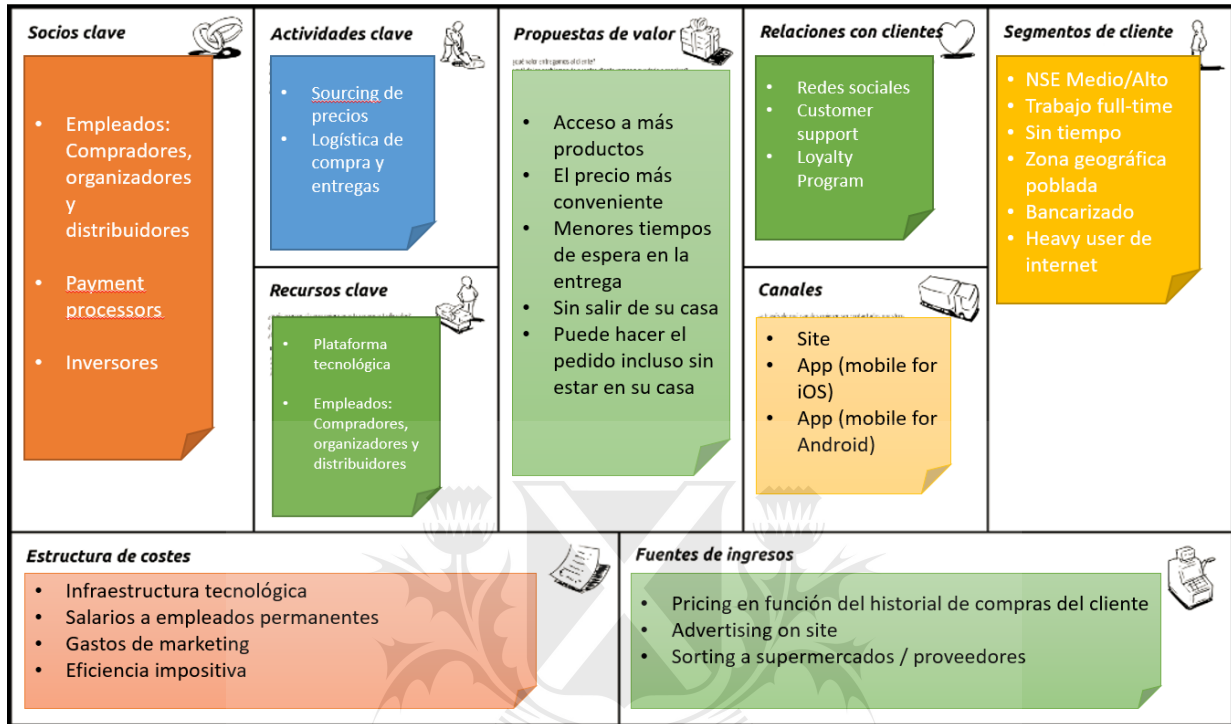
En lo que hace a la **Plataforma amigable** y a **Mobile**, consideramos que la propuesta de **Changuito** es superadora en ambos aspectos (ver Anexo II), ya que de los supermercados tradicionales, sólo los de Cencosud cuentan con una plataforma algo amigable (pero sin un buen desarrollo del canal mobile) y en el caso de las plataformas de delivery, la situación es inversa: el canal mobile funciona bien, pero desktop no.

Por último, a nivel tamaño de **Estructura**, la propuesta de **Changuito** es superadora con respecto a la de los supermercados, por lo expuesto anteriormente: no necesitamos de un establecimiento enorme, ni de cochera, ni de seguridad, ni de cajeros, ni de repositores, ni de depósitos (al menos no de los tamaños que necesitan los supermercados), lo que hace que los costos fijos sean mucho menores. Algo similar sucede con *Rappi* y *Glovo*, aunque estos ni siquiera necesitan depósitos.

En resumen, si bien nuestros competidores cumplen con algunos de los puntos detallados, no existe **ningún otro jugador** que cumpla con todos los ítems como lo hace **Changuito**, por lo cual entendemos que contamos con una ventaja competitiva fuerte con respecto a nuestros competidores.

## Canvas Business Model

A continuación, y para describir el modelo de negocios de **Changuito** de una manera sencilla y práctica, se presenta el *Business Model Canvas*:



Fuente: Elaboración propia.

El modelo de negocio sería el de intermediación en la compra de supermercados: nos colocamos entre el cliente y los supermercados (inicialmente), atendiendo una necesidad insatisfecha y obteniendo una remuneración por ello. Se trata de formato de revenue ya validado en otras industrias, como el turismo o la venta de electrodomésticos. A nivel impositivo, estaremos obligados a tributar ingresos brutos por el monto bruto de la venta, lo que castiga nuestro margen, pero aún así entendemos que sigue habiendo posibilidad para el arbitraje de precios y que este sigue siendo atractivo para **Changuito**. La alternativa sería usar el método de *Líquido producto* o venta por cuenta y orden de terceros, mediante el cual nos situamos como intermediarios y sólo tributamos por nuestros servicios de intermediación (nuestro margen), pero para esto necesitaríamos tener acuerdos firmados con los supermercados, algo que vemos difícil de conseguir.

El desafío principal de **Changuito** es el manejo de la logística de compra y entrega de los carritos que vende. Mediante el desarrollo de la tecnología, **Changuito** obtiene cómo hacer la compra más eficiente (en términos de costo de compra y de

recolección) y cómo establecer el precio que le permita sacar el mejor margen sin perder competitividad ni atractivo para el cliente, y por último, pero no por esto menos importante, cómo hacer el delivery de esa venta en forma eficiente sin perjudicar la satisfacción de los clientes. En este párrafo está el éxito (o fracaso) del proyecto.

En este canvas se puede ver bien gráficamente cuáles son las actividades clave, los recursos clave, los socios clave, la relación con los clientes, los segmentos de cliente, los canales a través de los cuales llegaremos a ellos, y las principales fuentes de ingresos y la estructura de costos que hacen a nuestra propuesta de valor.

### Modelo de negocio

El modelo de negocios de **Changuito**, como mencionamos anteriormente, se basa en la generación de márgenes entre los precios a los que Changuito vende sus productos versus los precios a los que Changuito los consigue.

A la hora de conseguir los productos, **Changuito** toma en cuenta los precios junto a todo tipo de descuentos a los que puede acceder de los supermercados de determinadas zonas, apalancándose en los altos volúmenes que espera manejar. A partir de ahí construye el precio al cual debería vender esos productos, considerando el costo de obtenerlos (incluyendo los costos de personal dedicado a la selección, compra, recolección y organización de los productos, junto al personal dedicado a la organización y ejecución del delivery), asegurándose de obtener un margen.

Más allá del costo del personal operativo mencionado anteriormente (que dependerá de las zonas atendidas), **Changuito** tiene una estructura de bajos costos fijos, lo cual le permite operar con libertad y sin el peso de una estructura inicial necesaria. Cabe aclarar que el personal de **Changuito** serán empleados de tiempo completo de la empresa, para evitar los problemas legales que hoy tienen aplicaciones como *Pedidos Ya*, *Rappi*, *Uber* y demás.

Se espera que **Changuito**, que concentrará la mayor oferta de supermercados, se posicione como el *top of mind* de la compra de alimentos, bebidas y artículos de limpieza, generando un volumen que nos permita: i) obtener mejores descuentos a la hora de comprar los productos; ii) generar información que nos permita proyectar compras futuras y que podamos vender a empresas consumo masivo; iii) proyectando

compras futuras, podemos saltar a los supermercados y directamente negociar con los productores de productos de consumo masivo; y iv) sentarnos a negociar con todos los bancos y tarjetas de crédito para tener por un lado líneas de crédito con amplio margen para operar y por el otro bajos costos de procesamiento, a cambio de llevarles todo ese volumen a través de sus bancos y tarjetas, respectivamente.

¿Cómo opera Changuito?

Como mencionamos anteriormente, **Changuito** geolocaliza al cliente, le ofrece todos los productos de los supermercados que se encuentran dentro de un determinado radio, y les establece un precio en el cual considera: i) el precio de esos productos en esos supermercados; ii) todos los descuentos (cantidad, beneficios, tarjetas y bancos) que puede obtener; y iii) todos los costos operativos de Changuito para hacer esa compra y llevarla a la casa del usuario.

Si bien toda esa parte se determina en base a algoritmos definidos en la tecnología que **Changuito** usa, el mayor desafío está en la parte operativa y la logística de las compras y las entregas.

**Changuito** cuenta con un equipo que está organizado de la siguiente manera:

- Seleccionadores: Son personas que se encuentran en los supermercados que están dentro del radio de atención, y tienen que encargarse de seleccionar los productos que les son encomendados, teniendo en cuenta calidad y la fecha de vencimiento de los mismos. Los incentivos de este grupo estarán atados al KPI de NPS de satisfacción de los clientes sobre la calidad de los productos recibidos (estado de los mismos, proximidad de la fecha de vencimiento, etc.);
- Compradores: Son personas que se encuentran en los supermercados que están dentro del radio de atención, y tienen que encargarse de pagar los pedidos que se generan en cada uno de ellos. Estas personas están adheridas al programa de beneficios del supermercado en cuestión y tienen las tarjetas de crédito de todos los bancos, para poder aprovechar al máximo los descuentos disponibles;
- Recolectores: Son personas que se encargan de llevar las compras realizadas en los distintos supermercados a un depósito de **Changuito**, en donde son

organizadas en función de los pedidos de los clientes y preparadas para su entrega por el equipo siguiente. Los incentivos de este grupo estarán atados al KPI de cantidad de compras (o productos) transportadas desde los supermercados hasta el depósito por día;

[Cabe aclarar que estos 3 grupos están planeados que existan sólo en la etapa inicial del negocio (cuando operamos a través de los supermercados), ya que una vez superada esa etapa y salteando a los supermercados para negociar directamente con los proveedores, son funciones que no necesitaremos hacer, pasando esta gente a reforzar los otros equipos de **Changuito** o formando parte del equipo de control de calidad de la mercadería que **Changuito** comercia].

- Organizadores: Son personas que se encuentran en los supermercados que están dentro del radio de atención, y tienen que encargarse de organizar las compras realizadas en ese supermercado por cada uno de los pedidos recibidos, empaquetando los pedidos para que sean recolectados por la persona encargada del delivery. Los incentivos de este grupo estarán atados al KPI de tiempo entre la recepción de las compras y la disposición para la entrega; y
- Delivery: Son personas que tienen motos con remolques que les permiten cargar grandes cantidades (ver página 31), que deben transportar desde los depósitos de **Changuito** hasta la casa de nuestros clientes, cada uno de los pedidos organizados por el equipo anterior. Los incentivos de este grupo estarán atados al KPI de cantidad de entregas realizadas por día, en combinación el KPI de NPS de satisfacción de los productos entregados, por su incidencia en la calidad de los mismos, y el NPS de satisfacción con los tiempos de entrega. Este equipo podría también encargarse de la recolección (de hecho así está planteado inicialmente), eficientizando los costos (mantendríamos las motos moviéndose todo el tiempo, reduciendo el tiempo que estén paradas).

El equipo de **Changuito** será personal contratado en relación de dependencia, para evitar conflictos legales y laborales, como explicamos anteriormente, y el esquema de

salarios tendrá un componente fijo (tan bajo como lo que los niveles legales y sindicales lo permitan) y un componente variable (alto), en función de los KPIs arriba descritos, que servirá de incentivo para la mejor operatoria de nuestros equipos.

Tanto las compras y las ventas de **Changuito** se hacen vía tarjeta de crédito (siempre a nombre de **Changuito**, y solicitando Factura A para poder obtener el crédito fiscal de esas compras), y son todas en Pesos Argentinos, por lo que no deberíamos tener problemas de descalce de moneda ni de plazos de cobros y pagos (cobramos a 30 días, pagamos a 30 días).

#### Propuesta para las marcas de consumo masivo

Existen variadas maneras en las que **Changuito** puede establecer *partnerships* con las marcas de consumo masivo, generando una segunda vía de ingresos.

Por un lado, las marcas de consumo masivo gastan mucho dinero y esfuerzos de gestión para posicionarse en las góndolas de los supermercados. Como **Changuito** ofrecerá a sus usuarios la posibilidad de hacer un recorrido virtual del supermercado, podemos también negociar con las marcas de consumo masivo por una mejor ubicación en las góndolas virtuales de **Changuito**.

Otro espacio de interacción que **Changuito** tendrá con las marcas de consumo masivo, y que se espera sea una interesante fuente de ingresos, es la de la venta de información sobre los consumos de los usuarios de **Changuito** a las mismas, para que puedan refinar la oferta y los precios de sus productos en base a la información recibida y analizada.

Otra manera de operar en conjunto con las marcas de consumo masivo, es a través de alianzas publicitarias: **Changuito** puede apalancarse sobre la publicidad y el reconocimiento que tienen muchas marcas de consumo masivo, asumiendo parte del costo de esas publicidades o mediante una negociación con estas marcas.

Y, por último, pero no por ello menos importante, se puede aprovechar el marketing targetizado que **Changuito** hace, para que las marcas de consumo masivo inviertan en instalar sus productos en esas acciones de marketing que **Changuito** hace.

A continuación, se detallan algunos ejemplos de estas acciones conjuntas:

#### *Acciones en la plataforma*

**Changuito** puede mostrar productos promocionados de la siguiente manera.

- **Family Row:** Muestra un producto de una marca en particular, personalizado en base al resto de los productos de la lista de compras actual del usuario. La funcionalidad permite fácilmente agregar el producto a la lista de compras. La marca posiciona el anuncio por esquema de bidding y paga por impresiones y cantidad de agregados de productos a la lista.
- **Top of mind:** Posiciona un producto en los resultados de búsqueda de un tipo de producto. Es lo mismo que hace Google, por ejemplo, para ubicar mejor como resultados de una búsqueda a aquellos que más paguen por esa posición. En el caso de **Changuito**, la propuesta sería que ante la búsqueda de “papas fritas” aparezca Lays en primera posición. La marca posiciona el producto por esquema de bidding y paga por impresiones y cantidad de agregados de productos a la lista. Obviamente aquí sólo podríamos negociar por el primer, segundo y tercer lugar, como mucho, de las ubicaciones en los resultados de las búsquedas, ya que a medida que van descendiendo en los resultados, nadie pagaría por aparecer allí.
- **Launches:** Muestra un anuncio intrusivo, limitados en apariciones, con un CPC (costo por click) caro con el objetivo de dar a conocer lanzamiento de nuevos productos. Cuando el usuario muestra interés en el producto promocionado y hace click para conocerlo más en profundidad o para agregarlo a su carrito, es cuando **Changuito** obtiene un ingreso por parte del anunciante.

Como comentamos anteriormente, si bien estas iniciativas le reportarán ingresos a **Changuito**, los mismos serían secundarios con respecto al modelo de negocio principal.

### *Mailing*

Las marcas pueden pagar para utilizar la base de clientes de **Changuito** y co-brandear las acciones de marketing que **Changuito** haga. Por ejemplo, sería razonable que ante la ilustración de un jabón, en una campaña vía mail de **Changuito**, Unilever pretenda que Dove aparezca como la alternativa a comprar.

La marca paga por cantidad de visualizaciones del producto en la aplicación que hayan llegado desde el mail.

## *Analytics*

**Changuito** ofrecerá a las marcas de consumo masivo reportes específicos con información de consumo de sus productos, y cómo están con respecto a sus competidores en cada categoría.

A las marcas de consumo masivo esta información les resultará muy relevante, porque les permite efficientizar sus esfuerzos de marketing y posicionamiento, tanto por su cuenta como dentro de la plataforma de **Changuito**.

En este apartado es donde creemos que podemos lograr otra ventaja diferencial con respecto a nuestros competidores: hoy en día los supermercados no recolectan eficientemente esta información, y mucho menos la proveen a las marcas con las que operan.

## Go to market plan

### Plan de Marketing

#### Introducción al mercado

Bajo el slogan de “*No vayas más al super, te llevamos el super a vos*” **Changuito** buscará entrar al mercado ya sea a través de acciones de marketing online (principalmente, dado que la propuesta de **Changuito** opera en este rubro) como de marketing offline (para generar conocimiento del producto).

Al **Changuito** ser una plataforma digital, es de esperarse que la mayor parte de nuestros esfuerzos en marketing estén dirigidos al canal online, para lograr una mayor y más rápida atracción de clientes, pero no por eso vamos a descuidar el canal offline, si no todo lo contrario:

En lo que hace a marketing offline, y a las acciones en la vía pública, la idea de **Changuito** es ser bien revolucionarios en la misma, haciendo cosas que nunca antes se han visto en este país, emulando campañas que en otras partes del mundo fueron muy exitosas, y que consideramos que tendrían una fuerte atracción del público, ya sea por la comodidad de los anuncios, como también por la curiosidad que generaría en quienes nunca vieron un anuncio de ese tipo.

#### Marketing online



Al ser Changuito una plataforma digital que opera en una industria de consumo masivo, las campañas online se realizarán en plataformas conocidas y de mayor alcance: Facebook e Instagram ads, por un lado, sumado a Google ads (en formato SEM para posicionamiento), YouTube, y como apuntamos a un público joven, también los juegos de celular.

La estrategia del contenido online estará basada en videos para dar a conocer a **Changuito** o en campañas para generar una comunidad en redes sociales que nos permita luego comunicarnos con ellos sin ningún costo adicional.

Así, tendremos:

- **Videos con la propuesta de valor de Changuito:** explican brevemente (menos de 1 minuto) de qué se trata la aplicación, cuál es la propuesta de valor y cómo se puede usar fácilmente. Sirve para generar conocimiento de marca (awareness), que es fundamental durante los primeros años.
- **Videos de Momentos de la vida cotidiana en los que usar Changuito hace la diferencia:** brevemente muestran momentos en la vida cotidiana en los que usar **Changuito** es un diferencial. Por ejemplo: una persona que está volviendo en colectivo a su casa y recibe el llamado de su pareja avisándole que necesitan ir al super, a lo que el se ofrece a ir, abriendo la aplicación en su celular y haciendo la compra mientras regresa a casa, sin tener que perder ni un minuto adicional.
- **Imágenes** de campañas más divertidas con un tono irónico que muestran por qué no es lógico perder tiempo en fechas especiales (día del niño, días de lluvia, etc), desalentando el ir al super y alentando el hacer la compra a través de **Changuito**.

Y como mencionamos anteriormente, tendremos las acciones que nos permiten generar comunidad o base de usuarios, por ejemplo:

- **Likes** en la página de Facebook: Hacer crecer los seguidores en la página de Facebook le otorgan valor a la página ya que permite utilizarla para alcanzar mensajes sin costo a futuro. Es muy útil en las primeras etapas de **Changuito** y también permite que entre los usuarios puedan compartir la página cuando estén satisfechos, generando un modelo similar al *boca en boca*.

- **Descargas** de aplicación: Algunas acciones llevan directamente al usuario a descargar la aplicación. Son típicas de adquisición. También es razonable en estadios iniciales de conocimiento de marca.
- **Uso** de la aplicación: Son publicaciones para aquellos que ya tengan instalada la aplicación y ya la hayan utilizado. Es razonable para estadios más avanzados de conocimiento de marca y de volumen de usuarios de la aplicación.

### Branding y Marketing offline

Como mencionamos anteriormente, si bien el canal offline no será nuestro principal canal de marketing, creemos que hay una oportunidad muy grande si nos mostramos revolucionarios en la manera de hacer publicidad en la vía pública.

Por ejemplo, podemos emular lo que hizo Tesco en Asia, y poner cartelera en la vía pública que muestre directamente una góndola de supermercado, con los productos ordenados (que podríamos co-brandear con las marcas interesadas en participar, para reducir los costos de la campaña). La idea es que los productos que se muestren en esa góndola contengan el código de barras o QR que los redirija a la aplicación y los agregue directamente al carrito.

Este tipo de acciones genera interacción entre la cartelera y el público, lo que la convierte en llamativa y divertida. Y si este tipo de cartelera se pone en lugares donde la gente está esperando (por ejemplo, una estación de subte), lo divertido adquiere un doble valor: la persona podría hacer su compra mientras espera el subte.



Tesco Virtual Supermarket en Korea. Fuente: DesignBoom

Este tipo de publicidad sería bien disruptiva en esta parte del mundo, y le daría a **Changuito** un gran conocimiento de la marca. Son acciones que podrían tener gran

repercusión en noticieros, y ni hablar de las redes sociales.

Otra manera que encontramos interesante de hacer publicidad offline es haciendo acciones en conjunto con las marcas para exponer el potencial de la comodidad a la hora del armado de las listas de compras. Además, al ser acciones compartidas con las marcas, se ahorran costos porque son las marcas quienes pagarían parte o el total de los costos publicitarios. Se trata de **cartelería de un solo producto de una marca**, con un código QR o de barras gigante, para poder ser escaneado desde lejos (en la vía pública o en un andén de subte por ejemplo). Por ejemplo: afiches que muestren el producto (Quitamanchas) con una leyenda clara, y el código QR o de barras que uno con su celular lo escanee y sea redirigido a la app de **Changuito** y lo agregue directamente en el carro para comprarlo.

Estos son sólo ejemplos de cómo el ser disruptivos y usar la creatividad a la hora de publicitar para dar grandes réditos, con poco esfuerzo.

#### Relación con el cliente

En la relación con el cliente, será fundamental para **Changuito** hacer un buen seguimiento del nivel de servicio brindado, ya que la mejor forma de retener a los clientes actuales y atraer a los potenciales es a través de la satisfacción que estos tengan: la gente busca repetir experiencias positivas y evita las experiencias negativas.

La forma de medir esto es a través del **NPS** (Net Promoter Score) de **compra** (la experiencia que tuvo al comprar) y de **satisfacción** (la experiencia que tuvo durante todo el proceso, desde la compra hasta la recepción de los productos). Si tenemos clientes satisfechos, mayor será el *Lifetime value* de los mismos. Si consideramos que el ticket promedio de una compra de supermercado ronda los AR\$ 3.800, y que es una compra que se realiza al menos mensualmente, y podemos considerar que un cliente satisfecho nos dura 6 meses, estamos hablando de un lifetime value de AR\$ 23.000, aproximadamente. Los clientes satisfechos vuelven a comprarnos sin necesidad de hacer grandes inversiones en marketing (el mejor marketing es la experiencia del cliente).

El NPS será medido vía encuestas del formato “Recomendaría a **Changuito** a un

*amigo*” con un score de 1 a 10, tanto al finalizar la compra en la misma pantalla de Gracias de la aplicación y vía mail para la satisfacción general, al otro día de recibido el pedido, y también haremos énfasis en la satisfacción de los clientes sobre los productos recibidos (calidad, proximidad de la fecha de vencimiento, etc.) y sobre los tiempos de entrega.

Para la **personalización y segmentación** de las campañas digitales (sobre todo para el retargeting) es fundamental el conocimiento del usuario. Cuáles tarjetas de crédito utiliza, cuáles marcas suele comprar, etc. Para esto, los usuarios de **Changuito** necesitan estar registrados para utilizar la aplicación. En el registro se cuenta con los datos personales, las direcciones de mail y la información de consumo.

#### Costos de Adquisición

Si bien los costos de adquisición de usuarios al comienzo de vida de un proyecto de este estilo (masivo en internet) suelen ser altos, sobre todo cuando la cobertura de awareness de marca se encuentra en estadios iniciales, al compararlos con el lifetime value de los clientes, consideramos que es un valor bajo.

Se estima que el costo de adquisición rondará el 7% del valor del ticket promedio (que anteriormente dijimos que ronda los AR\$ 3.800). Con el pasar de los meses y la implementación de las campañas tradicionales, que complementan a las digitales, sumado al uso, las mejoras en el producto digital (mejoras de conversión) y las buenas experiencias de compradores, irán bajando los costos de adquisición hasta un 2% del ticket promedio al cabo de 7 años, como se expresa en las proyecciones económicas más adelante.

#### Alcance

Las iniciativas de marketing detalladas se desarrollarán en los grandes centros urbanos de Argentina en los que **Changuito** opere. El rollout de las campañas tendrá que ver necesariamente con la cobertura de alcance del servicio de **Changuito**.

#### Campañas

La campañas de marketing a ejecutar tendrán siempre como objetivo generar la cantidad de clientes que nos permita alcanzar el volumen de transacciones planeado en cada año. Considerando el costo de adquisición (que mostramos decreciente) y la

cantidad de clientes necesarios a adquirir en cada año, se establecerá así el presupuesto que destinaremos a las campañas de marketing online. El marketing online es fundamental por el tipo de canal que presenta **Changuito** y será producido y ejecutado dependiendo exclusivamente de las zonas donde operemos. Esto último definirá por ejemplo la región a atacar. El desarrollo de marketing offline acompaña el posicionamiento de **Changuito** con la ejecución del 15% del presupuesto destinado a marketing online.

La ejecución, cantidad de campañas y alcance serán responsabilidad del equipo de Marketing y estarán sujetas al **presupuesto estimado para cada año** tal como se explica más adelante en los apartados de proyecciones numéricas del proyecto. Es natural que basados en el presupuesto anual (necesario para alcanzar la base de usuarios proyectados) se arme un plan de ejecución que distribuya de forma pareja los esfuerzos a lo largo de los 12 meses del año. Acciones que son realmente sencillas a partir de las herramientas que ofrecen las grandes plataformas como Facebook o Google, que permiten limitar el gasto diario y optimizar de manera muy ágil el targeting de usuarios.

## Requerimientos de inversión, y resultados económicos financieros esperados

### Modelo de generación de beneficios

Tal como se comentó previamente, los ingresos de **Changuito** estarán dados por 2 conceptos: **(1) Margen bruto obtenido entre el precio al que compramos los productos y el precio al que los vendemos y (2) publicidad de las marcas de consumo masivo.**

Analizando la dispersión de precios entre supermercados, y los efectos que los descuentos por cantidad, por programa de beneficios y por tarjetas de crédito y bancos, consideramos que el margen inicial será del 10%, el cual iremos mejorando con los años y con la obtención de información de los usuarios. A este margen hay que descontarle el costo de procesamiento que nos cobrarán las tarjetas de crédito, al que establecemos fijo en un 3,5% de nuestros ingresos brutos.

El mercado de consumo masivo se espera sea para 2019, con una tasa de crecimiento YoY acumulada del 53%, de ARS 30.154,77M. Lo que proyecta un 2020 (como año 1 del proyecto) en ARS 45.232,16M, con una tasa de crecimiento del 50% (tomamos supuesto por debajo de los años anteriores) por el contexto de macroeconomía actual.

Año	Mercado (en Ms de ARS)	Crecimiento
2014	2.520,00	43%
2015	3.591,00	43%
2016	6.858,00	91%
2017	12.090,00	76%
2018	19.709,00	63%
2019	30.154,77	53%
2020	45.232,16	50%

Sobre el mercado total de consumo masivo online proyectado para 2020 de ARS 45.232,16M, somos conservadores en el share que **Changuito** obtendrá, y calculamos un share de mercado de 0,2% inicialmente (el cual esperamos ir incrementando año a año, pero siempre manteniendo un esquema conservador). El ticket promedio de las ventas para 2020 lo estimamos en **ARS 3.843,75**, con un costo de adquisición por ventas de **ARS 269** (un 7% del ticket promedio). Esto nos permite llegar a un volumen de ventas para el primer año de 23.535 tickets, lo que representa en promedio anual unas **64,48 ventas por día**.

Ventas proyectadas	2020	2021	2022	2023	2024
Mercado	45.232.155.000,00	67.848.232.500,00	108.557.172.000,00	173.691.475.200,00	295.275.507.840,00
Marketshare	0,20%	0,30%	0,45%	0,90%	1,80%
	90.464.310,00	203.544.697,50	488.507.274,00	1.563.223.276,80	5.314.959.141,12
Ticket promedio	3.843,75	4.996,88	5.996,25	6.895,69	7.585,26
Volumen de ventas	23.535,43	40.734,40	81.468,80	226.695,78	700.696,06

Habiendo establecido, en forma conservadora, un market share inicial del 0,20% (y que crece al 50% los 2 primeros años y al 100% en el tercer y cuarto año), podemos asumir unas ventas por **ARS 90,5M** por el negocio principal de **Changuito**, mientras que para los ingresos por publicidad, siendo también conservadores, estamos asumiendo un 0,07% de las ventas brutas.

Estimación de ingresos	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por reventa	90.464.310,00	203.544.697,50	488.507.274,00	1.563.223.276,80	5.314.959.141,12
Costo de venta	- 84.584.129,85	- 169.959.822,41	- 383.478.210,09	- 1.148.969.108,45	- 3.906.494.968,72
Ingresos netos	5.880.180,15	33.584.875,09	105.029.063,91	414.254.168,35	1.408.464.172,40
Ingresos por publicidad	63.325,02	142.481,29	341.955,09	1.094.256,29	3.720.471,40

Los costos variables de ventas están dados típicamente por cuatro conceptos: (1) el

**costo de la mercadería vendida**, en donde asumimos que inicialmente será del 90% del precio de reventa, e iremos disminuyendo un 10% el primer año, un 5% en el segundo y un 5% en el tercero hasta llegar a un valor fijo del 70% del precio de reventa a partir del cuarto año; (2) **procesamiento de pago vía pasarela de cobro** (3,5% estimado supuesto según herramientas actualmente disponibles en el mercado); (3) **costos salariales de los empleados de operaciones** (los seleccionadores, compradores, recolectores, organizadores y delivery que hablamos antes) a los que se les incluye 13 salarios y un bono anual target de 1,5 salarios; y (4) **el impuesto sobre los ingresos brutos** que es un 3,5% del ingreso bruto obtenido por la actividad de reventa.

Así, los costos de ventas para el año 1 representan **ARS 99,1M**.

Cost of Revenue	2020	2021	2022	2023	2024
Costo de mercadería vendida	- 84.584.129,85	- 169.959.822,41	- 383.478.210,09	- 1.148.969.108,45	- 3.906.494.968,72
Salarios Operaciones	- 11.310.000,00	- 24.882.000,00	- 29.858.400,00	- 63.991.980,00	- 164.818.368,00
IIBB (3,5% del ingreso neto)	- 3.166.250,85	- 7.124.064,41	- 17.097.754,59	- 54.712.814,69	- 186.023.569,94
	- 99.060.380,70	- 201.965.886,83	- 430.434.364,68	- 1.267.673.903,14	- 4.257.336.906,66

Esto nos deja un margen operativo negativo (-9%) durante el primer año, pudiendo revertir la tendencia a partir del segundo año (+1%), hasta un +20% en el 5° año:

EERR	2020	2021	2022	2023	2024
Revenue	90.527.635,02	203.687.178,79	488.849.229,09	1.564.317.533,09	5.318.679.612,52
Cost of revenue	- 99.060.380,70	- 201.965.886,83	- 430.434.364,68	- 1.267.673.903,14	- 4.257.336.906,66
Gross Profit	- 8.532.745,68	1.721.291,96	58.414.864,41	296.643.629,96	1.061.342.705,86
	-9%	1%	12%	19%	20%

En cuanto a los gastos de marketing, el costo de adquisición de cada venta parte de ARS 269 en el año 1 disminuyendo a una tasa del 10% por optimización de los procesos de marketing tanto online como offline, por recurrencia de los usuarios y por *awareness* de marca, que asumimos será cada vez mejor con el paso del tiempo. Por otro lado, el presupuesto de marketing offline se mueve al 15% del presupuesto necesario para marketing online.

Es una relación esperada para empresas digitales, sabiendo que la publicidad offline suele resultar más barata.

A la inversión en marketing detallada arriba hay que agregarle el costo del personal de marketing, para el que también consideramos 13 salarios y un bono anual target de 1,5 salarios.

Así, los gastos de *Sales & Marketing* para el año 1 representan **ARS 8,3M**.

Sales & Marketing	2020	2021	2022	2023	2024
Inversión en Marketing	- 7.282.376,96	- 11.360.508,05	- 13.632.609,66	- 11.758.125,83	- 9.700.453,81
Salarios Marketing	- 1.015.000,00	- 2.639.000,00	- 6.333.600,00	- 14.567.280,00	- 32.048.016,00
	- 8.297.376,96	- 13.999.508,05	- 19.966.209,66	- 26.325.405,83	- 41.748.469,81

De esta manera, el *Operating Contribution* de **Changuito** nos queda negativo (-19%) el primer y el segundo año (-6%), para recién revertirse en el tercer año (+8%) hasta llegar al +19% el quinto año:

EERR	2020	2021	2022	2023	2024
Revenue	90.527.635,02	203.687.178,79	488.849.229,09	1.564.317.533,09	5.318.679.612,52
Cost of revenue	- 99.060.380,70	- 201.965.886,83	- 430.434.364,68	- 1.267.673.903,14	- 4.257.336.906,66
Gross Profit	- 8.532.745,68	1.721.291,96	58.414.864,41	296.643.629,96	1.061.342.705,86
	-9%	1%	12%	19%	20%
Sales & Marketing	- 8.297.376,96	- 13.999.508,05	- 19.966.209,66	- 26.325.405,83	- 41.748.469,81
Operating contribution	- 16.830.122,64	- 12.278.216,09	38.448.654,75	270.318.224,13	1.019.594.236,05
	-19%	-6%	8%	17%	19%

A su vez los costos fijos están representados por el **staff de recursos humanos** necesarios (R&D y G&A) y el **alquiler** de los puestos de trabajo (tomando como referencia los espacios de coworking actuales en Argentina), de los **depósitos** necesarios para organizar la mercadería y también por la compra los **activos fijos** necesarios para operar (las motos que traen los productos al depósito y hacen los repartos).

En lo que hace a R&D (*Research & Development*) se incluye al equipo de IT dedicado al desarrollo de la plataforma (y más adelante al soporte). Aquí también se consideran 13 salarios más un bono target anual de 1,5 salarios, pero cabe destacar que los gastos de desarrollo son activables, y si bien a nivel financiero tenemos que pagarlos de todas maneras, en el P&L su impacto se diluye por los años en los que se amortiza el desarrollo (3 años, según la normativa contable vigente). Y así tenemos los siguientes gastos:

Research & Development	2020	2021	2022	2023	2024
D&A IT	- 1.700.000,00	- 4.254.500,00	- 6.979.300,00	- 9.999.015,00	- 11.354.313,75
IT Expenses	-	- 474.500,00	- 1.138.800,00	- 2.946.645,00	- 3.241.309,50
Salarios IT	-	- 377.000,00	- 904.800,00	- 3.121.560,00	- 4.578.288,00
	- 1.700.000,00	- 5.106.000,00	- 9.022.900,00	- 16.067.220,00	- 19.173.911,25

En lo que hace a G&A (*General and Administrative*) se incluye a los equipos comerciales y de soporte, para los cuales también se consideran 13 salarios y un bono target anual de 1,5 salarios. A su vez, también se incluyen los gastos de alquiler de oficinas y los gastos de oficina en general, que como dijimos antes, inicialmente



se basa en los costos de los espacios de coworking para los primeros 4 años, pero a partir del 5° (fin del bootstrapping) se espera contar con oficinas propias, por lo que habrá que adicionar gastos por mobiliario (que se activa y se deprecia en el P&L). También se incluye aquí al alquiler del depósito que usará **Changuito** para organizar los pedidos y a la compra de las motos necesarias para la operatoria.

Entonces, los gastos de G&A quedan de la siguiente manera:

General & Administrative	2020	2021	2022	2023	2024
G&A Expenses	- 2.632.454,24	- 5.788.158,06	- 15.059.213,43	- 23.186.193,23	- 57.333.087,27
D&A G&A	- 16.000,00	- 26.400,00	- 36.000,00	- 72.800,00	- 3.809.796,02
Salarios G&A	- 5.800.000,00	- 15.080.000,00	- 36.192.000,00	- 52.026.000,00	- 71.535.750,00
	- 8.448.454,24	- 20.894.558,06	- 51.287.213,43	- 75.284.993,23	- 132.678.633,29

De esta manera, el EBIT de **Changuito** nos queda negativo (-29%) el primer, segundo (-19%) y tercer año (-6%), revirtiéndose recién a partir del cuarto año (+9%) hasta alcanzar el +14% a partir del quinto año:

EERR	2020	2021	2022	2023	2024
Revenue	90.527.635,02	203.687.178,79	488.849.229,09	1.564.317.533,09	5.318.679.612,52
Cost of revenue	- 99.060.380,70	- 201.965.886,83	- 430.434.364,68	- 1.267.673.903,14	- 4.257.336.906,66
Gross Profit	- 8.532.745,68	1.721.291,96	58.414.864,41	296.643.629,96	1.061.342.705,86
	-9%	1%	12%	19%	20%
Sales & Marketing	- 8.297.376,96	- 13.999.508,05	- 19.966.209,66	- 26.325.405,83	- 41.748.469,81
Operating contribution	- 16.830.122,64	- 12.278.216,09	38.448.654,75	270.318.224,13	1.019.594.236,05
	-19%	-6%	8%	17%	19%
R&D	- 1.700.000,00	- 5.106.000,00	- 9.022.900,00	- 16.067.220,00	- 19.173.911,25
G&A	- 7.552.515,95	- 21.075.293,72	- 57.420.774,19	- 106.432.574,37	- 244.119.617,41
EBIT	- 26.082.638,59	- 38.459.509,81	- 27.995.019,44	147.818.429,75	756.300.707,39
	-29%	-19%	-6%	9%	14%

Por último, al añadir los resultados financieros obtenidos y los cargos de impuesto a la renta, tenemos que el P&L de **Changuito** cerrará negativo (-20%) el primer, segundo (-13%) y tercer año ya acercándose a *break even* (-4%), para recién ser positivo (+9%) el cuarto año, hasta llegar al +11% el quinto año:

EERR	2020	2021	2022	2023	2024
Revenue	90.527.635,02	203.687.178,79	488.849.229,09	1.564.317.533,09	5.318.679.612,52
Cost of revenue	- 99.060.380,70	- 201.965.886,83	- 430.434.364,68	- 1.267.673.903,14	- 4.257.336.906,66
Gross Profit	- 8.532.745,68	1.721.291,96	58.414.864,41	296.643.629,96	1.061.342.705,86
	-9%	1%	12%	19%	20%
Sales & Marketing	- 8.297.376,96	- 13.999.508,05	- 19.966.209,66	- 26.325.405,83	- 41.748.469,81
Operating contribution	- 16.830.122,64	- 12.278.216,09	38.448.654,75	270.318.224,13	1.019.594.236,05
	-19%	-6%	8%	17%	19%
R&D	- 1.700.000,00	- 5.106.000,00	- 9.022.900,00	- 16.067.220,00	- 19.173.911,25
G&A	- 7.552.515,95	- 21.075.293,72	- 57.420.774,19	- 106.432.574,37	- 244.119.617,41
EBIT	- 26.082.638,59	- 38.459.509,81	- 27.995.019,44	147.818.429,75	756.300.707,39
	-29%	-19%	-6%	9%	14%
F&O				9.394.631,43	48.397.032,65
Inc Tax	7.824.791,58	11.537.852,94	8.398.505,83	16.584.378,58	226.890.212,22
Net Income	- 18.257.847,01	- 26.921.656,86	- 19.596.513,61	140.628.682,61	577.807.527,82
	-20%	-13%	-4%	9%	11%

Cabe aclarar que en el 4° año (2023) tenemos un recupero de los quebrantos impositivos obtenidos durante los 3 primeros años que tuvimos pérdidas. Y también es bueno aclarar que se generan resultados financieros (F&O) a partir del 4° año, que es cuando el negocio empieza a generar caja, y se estima que se puede obtener un rendimiento del 10% de la misma.

### Requerimientos de inversión y financiamiento

El proyecto necesita financiamiento principalmente para hacer los primeros esfuerzos del desarrollo de la plataforma y de marketing para dar a conocerla. Aunque también se necesitan fondos para los gastos corrientes y de operación.

Se estima que para el año 1 será necesaria una inversión de **USD 453.746**, para el segundo año unos **USD 507.904**, y para el tercer año unos **USD 303.487**, lo que totaliza unos **USD 1.265.137**. De los cuales la mitad de la inversión requerida en el primer año podría provenir de un FFF (*Friends, Family & Fools* del equipo fundador), la cual debería usarse para la operación de los primeros meses de la Compañía, para mostrar tracción de ventas y facturación, que invite la participación de algún *business angel*, que esperamos cubra el resto de la necesidad de financiamiento de los primeros años a cambio de un porcentaje del *equity*, ya que a partir del 4° año se empiezan a generar flujos positivos que permiten financiar el negocio de forma sustentable.

Cashflow	2020	2021	2022	2023	2024
EBITDA	- 295.848,07	- 324.888,69	- 169.334,40	1.130.074,94	5.124.016,15
Var NOF	-	-	-	-	-
Impuesto operativo	- 95.004,88	- 109.674,38	- 67.787,18	317.396,25	1.506.989,15
Capex	- 62.893,08	- 73.340,57	- 66.365,77	- 102.658,84	- 202.010,19
Free Cash Flow	-USD 453.746,03	-USD 507.903,65	-USD 303.487,35	USD 1.344.812,36	USD 6.428.995,12

La necesidad operativa de fondos se estima en 0 debido a que como comentamos anteriormente, el plazo de cobranzas y de pagos se encuentra perfectamente calzado y sólo tendremos necesidad de caja en la medida que las ventas no alcancen para cubrir los gastos de operación y desarrollo.

Con el flujo de fondos proyectado a perpetuidad para el 7° año, el proyecto tiene un **valor presente neto de USD 2,4M** (descontado al 50%), y genera una **TIR de 137%**.

Supuestos considerados:

	2020	2021	2022	2023	2024
Inflación AR	40%	30%	20%	15%	10%
Inflación US	2,73%	2,27%	2,23%	2,23%	2,24%
TC ARS/USD	82,36	105,20	123,90	139,72	150,56

## Plan operativo

El equipo de **Changuito** parte desde el desarrollo ya realizado en la aplicación *Dónde compro* (Ver Anexo I), donde ya se desarrolló el esquema de relevamiento de precios de los supermercados, la comparación de los mismos (considerando los descuentos por programa de beneficios y por tarjetas de crédito y bancos) y la definición de la compra más eficiente, indicando en qué supermercados conviene comprar cada uno de los productos. Es sobre ese desarrollo que **Changuito** debe apalancarse y hacer opaca esa información al cliente, de manera tal que él sólo vea los precios ofrecidos por nosotros, los cuales deberán ser determinados por un algoritmo en el cual nuestro equipo de *revenue management* definirá la lógica de su determinación, basada en los precios y descuentos obtenidos de todos los supermercados de la zona. Luego, la definición de la logística (tanto de la compra como de la posterior entrega) es lo que consideramos el factor clave del éxito del negocio.

**La operación básicamente requiere de 4 grandes aristas:**

- (1) el desarrollo de tecnología;**
- (2) la programación y ejecución de la logística (tanto en la compra como en la entrega);**
- (3) Soporte de posventa operativo; y**
- (4) desarrollo y ejecución de las campañas de marketing.**

Los primeros esfuerzos van a estar dedicados a desarrollar la tecnología para hacer

que la aplicación no presente ningún problema de cara al usuario, en simultáneo hay que dedicar esfuerzos a marketing para atraer los clientes que nos generen el volumen planeado y saludable para el negocio, y mucho foco en la planificación y ejecución de la logística de compra y entrega de mercadería.

Finalmente, el equipo de operaciones de posventa deberá dar soporte a los procesos automáticos salvando posibles errores o atendiendo clientes que puedan tener reclamos o procesos fallidos, para salvaguardar la satisfacción de los usuarios.



Universidad de  
**SanAndrés**

## Conclusiones

Si bien entendemos que estamos planteando una propuesta osada y en un negocio de bajos márgenes (pero de mucho volumen), consideramos que estamos frente a una gran oportunidad de negocio, ya que es un mercado masivo, de necesidades insatisfechas y donde **no hay ningún jugador** que hoy esté proveyendo una solución como la que propone **Changuito** (en el mercado definido como *target*).

Sabemos que ya se han hecho intentos (como el caso de LeShop, por ejemplo) que no han funcionado, pero entendemos que los fracasos anteriores se debieron más a i) un tema de timing: la penetración del comercio electrónico en los últimos años ha sido enorme, como también el crecimiento de la confianza que la gente tiene en el mismo; ii) la no existencia de las tecnologías actuales (principalmente mobile, que es donde vemos el mayor anclaje de la propuesta); iii) la falta de desarrollo de una plataforma que sea amigable para el usuario, que sea una experiencia lo más parecida a ir al supermercado, pero sin todo lo malo de hacerlo. Esto es algo en lo que no sólo LeShop ha fracasado, si no también fracasan absolutamente todos los jugadores actuales; y por último iv) la falta de ventajas verificables para el usuario, como precios competitivos (que sean mejores que los que actualmente ofrecen los supermercados online), velocidad en la entrega y calidad de los productos entregados, que son las principales ventajas competitivas que **Changuito** pretende construir a través de su propuesta de valor.

A su vez, el principal atractivo de la propuesta es que atiende a un mercado cuyo potencial de crecimiento es enorme, tanto demográficamente, como por penetración de internet y adopción de nuevas tecnologías.

La propuesta de valor de **Changuito** es robusta y está basada en necesidades fácilmente verificables, y el hecho de ser los primeros en desarrollar este modelo de negocios nos permitirá levantar barreras de entrada a través del *awareness* que generemos, la satisfacción que logremos y los aprendizajes que obtengamos en el proceso.

Por último, la entrada de jugadores como **Mercado Libre** a la industria, es considerada como una enorme oportunidad para el equipo fundador, y refuerza la visión de que este es el mejor momento para encarar este negocio, ya que la agilidad con la que **Changuito** planea operar permite que pueda instalarse y crecer de manera rápida, y ser un target de compra o *partnership* para **Mercado Libre** rápidamente.



Universidad de  
**SanAndrés**

## Fuentes y bibliografía

- Todos los libros, casos, capítulos y demás vistos durante la maestría.
- CACE (Cámara de Comercio Electrónico). “Estudio Anual de Comercio Electrónico” (2019). Argentina.
- Informe del Observatorio de la Deuda Social de la UCA, Diciembre 2018.
- Instituto Geográfico Nacional (IGN). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 (INDEC). Información de población y tendencias. Argentina.
- Mapa de riesgo político de Marsh de 2019

<https://www.marsh.com/us/campaigns/political-risk-map-2019.html>



Universidad de  
**SanAndrés**

## Anexo I: El prototipo *Dónde compro?*

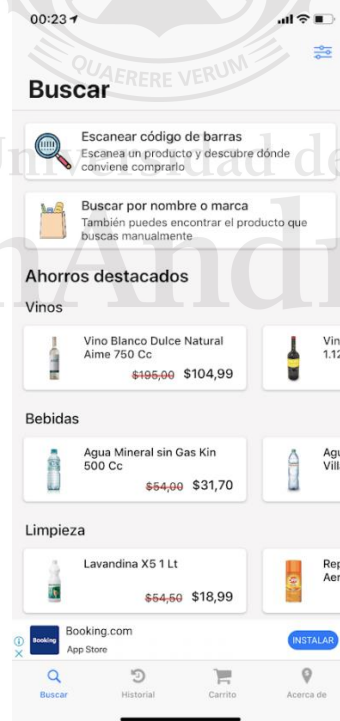
Como comentamos anteriormente, la propuesta de **Changuito** se apalanca sobre un prototipo ya creado por el equipo, como es la plataforma *Dónde compro?*.

En dicha plataforma, ya solucionamos muchos de los problemas que podría tener **Changuito**: i) relevamiento de precios y descuentos; y ii) determinación de la compra más eficiente.

Además, en *Dónde compro?* se desarrollaron algunos *features* interesantes de cara al cliente, donde el más interesante sería el de la posibilidad de obtener los precios de los productos y de agregarlos al carrito simplemente escaneando su código de barras, que es algo que en **Changuito** consideramos muy importante para facilitarle el uso al cliente, y consideramos un diferencial frente a las propuestas hoy existentes.

A continuación mostramos algunos pantallazos de lo desarrollado en *Dónde compro?*, que desmitifica los costos de desarrollo que pueden tener este tipo de aplicaciones:

- Al ingresar a la plataforma, muestra la opción de buscar el producto tipeando el nombre o la marca, o bien escaneando el código de barras, o buscarlo a través de un scroll entre los productos visibles:



Como se puede ver, la plataforma permite la inclusión de espacio publicitario como fuente de ingresos alternativa.



### Anexo I: El prototipo *Dónde compro?*

- Al seleccionar “Escanear código de barras”, se activa la cámara del teléfono para escanear el código de barras del producto que se desee:

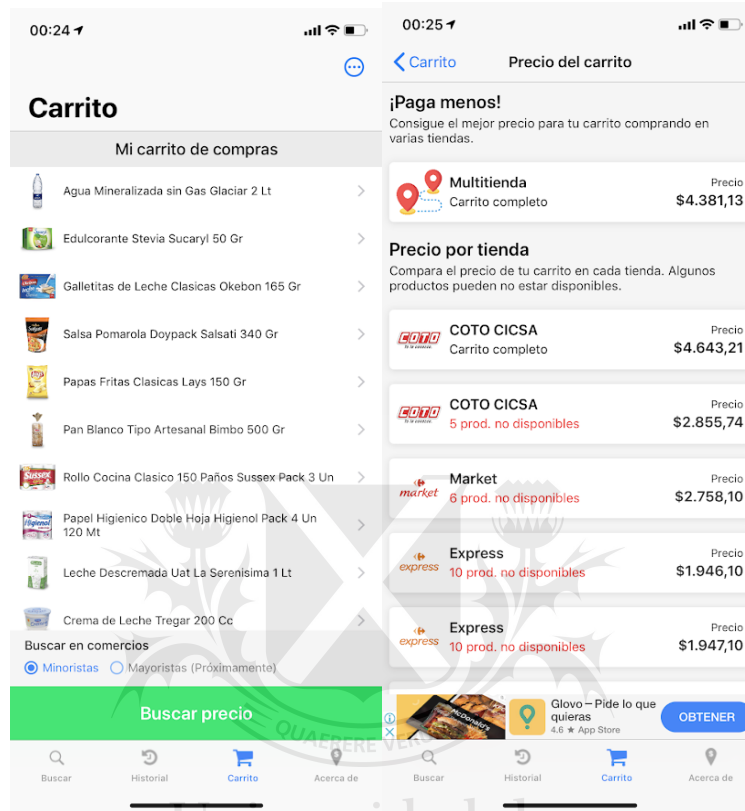


- Una vez escaneado el código de barras, muestra el producto en todos los supermercados de la zona, indicando el precio y los descuentos existentes en cada uno de ellos:



### Anexo I: El prototipo *Dónde compro?*

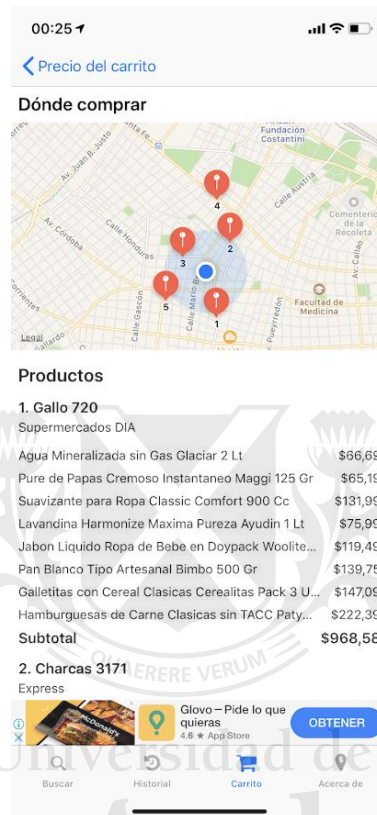
- A su vez, en la plataforma se pueden agregar múltiples productos, generando un carrito, y hacer la consulta por el total del carrito, indicando de esa manera cuál es la compra óptima de esos productos (en la zona definida) y en qué supermercado/s debe hacerse:



Aquí se puede ver: i) la disparidad de precios que se produce al hacer la compra en un único supermercado o combinar supermercados; y ii) la problemática que tiene hacer la compra en un único supermercado sobre la disponibilidad de los productos deseados.

### Anexo I: El prototipo *Dónde compro?*

- Por último, en el caso de optar por la compra “multitienda”, es decir, en muchos supermercados (que es lo **Changuito** pretende hacer), la aplicación define en forma automática qué productos deben ser comprados en cada supermercado para generar el mayor ahorro. Esta es la lista que debería recibir cada comprador situado en cada supermercado:



Como se puede ver, el desarrollo tecnológico necesario ya se encuentra en un estado bastante avanzado, realizado a muy bajo costo, y sólo restaría lo siguiente:

1. Por un lado, hacer que todo lo desarrollado no sea visible para el cliente, pero sí opere por detrás en la determinación de los precios y de la logística de compras de **Changuito**; y
2. Generar algoritmos automáticos para la determinación de los precios de los productos, basándose en los precios y descuentos disponibles en la zona, apropiándose de todos ellos y generando un precio que siga siendo competitivo versus los precios en cartel de los distintos supermercados.

## Anexo II: El modelo *El Corte Inglés*

A la hora de definir el *lay out* deseado de cara al cliente, lo que **Changuito** planea hacer es imitar a la app de *El Corte Inglés*, la cual se presenta con un formato muy amigable para el usuario y que le resuelve algunas problemáticas: i) la navegación por la aplicación es bastante parecido a lo que se ve en el supermercado, lo que permite a su vez que podamos vender las ubicaciones en las góndolas virtuales a los diferentes proveedores; ii) los productos se muestran a escala, facilitándole al usuario el entendimiento del tamaño de lo que está comprando; y iii) la experiencia de compra es muy parecida a la que se tiene cuando se recorre físicamente el supermercado, y los productos se seleccionan simplemente deslizándolos al carrito.

Algunos ejemplos de cómo se ve la aplicación, que es lo que vamos a imitar en **Changuito**:

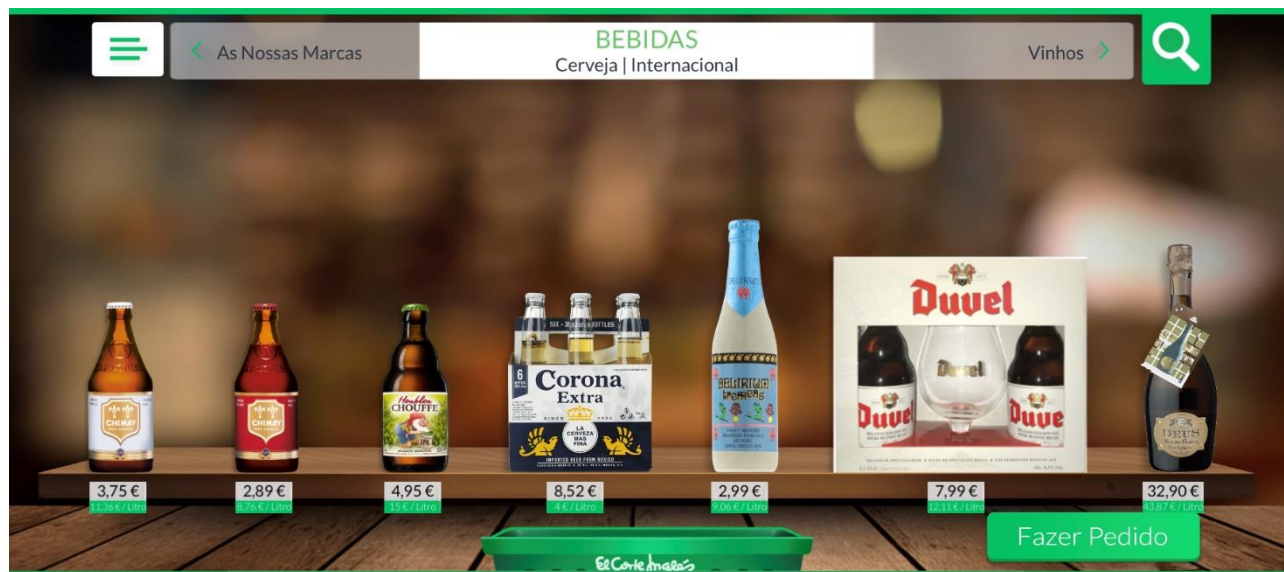


*El mostrar los productos a escala permite reducir la posibilidad de que el cliente se equivoque al comprar algo en un tamaño equivocado.*



*Para seleccionar el o los productos, el usuario simplemente debe deslizarlos al carrito cuántas veces lo desee, en función de la cantidad que se quiera llevar.*

## Anexo II: El modelo *El Corte Inglés*



*Este modelo de presentación da lugar a que **Changuito** pueda vender el espacio en sus góndolas virtuales a las diferentes marcas que quieran ubicar mejor sus productos.*

Tanto la ubicación de los productos como el recorrido virtual que el usuario haría por el supermercado a través de la app o el sitio web serán definidos por el equipo Comercial de **Changuito** para optimizar el recorrido del cliente. Por ejemplo, en la página de *check out* podríamos ofrecer productos de antojo al cliente para que los agregue a su carrito antes de pagar y así engrosar el volumen de la compra.

Este tipo de desarrollos no se ha realizado en el país y consideramos que es una de las principales causas de los fracasos de los supermercados online hasta el momento.