



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura de Administración de Empresas

Plan de Negocio: Smarket

Autoras: Aglianon Delfina, Legajo: 28001

Hancevic Milagros, Legajo: 28055

Mentor: Adrián Darmohraj

Julio 2020



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de Negocio: Smarket



Autoras: Aglianon Delfina, Legajo: 28001

Hancevic Milagros, Legajo: 28055

Mentor: Adrián Darmohraj

Julio 2020

Índice

Resumen ejecutivo.....	4
I. Evaluación de la oportunidad de negocio.....	6
II. Negocio propuesto.....	8
III. Análisis del sector.....	11
<i>Pestel</i>	
<i>Cinco fuerzas de Porter</i>	
<i>FODA</i>	
IV. Investigación de mercado.....	17
<i>Metodología</i>	
<i>Contexto</i>	
V. Modelo de negocios.....	19
<i>Modelo Canvas</i>	
VI. Plan de marketing.....	24
<i>Producto</i>	
<i>Precio</i>	
<i>Comunicación</i>	
<i>Segmentación</i>	
<i>Distribución</i>	
VII. Plan de producción.....	34
VIII. Costos, finanzas e inversión.....	35
<i>Inversión Inicial</i>	
<i>Financiamiento</i>	
<i>Costos fijos y variables</i>	
<i>Proyección de Ingresos</i>	
<i>Punto de Equilibrio</i>	
<i>Flujo de Fondos</i>	
IX. Equipo.....	42
X. Aspectos legales, impositivos y propietarios.....	44
<i>Aspecto Legal</i>	
<i>Aspecto Impositivo</i>	
XI. Plan de implementación.....	46
<i>Cronograma</i>	

XII. Riesgos.....	48
<i>Riesgos</i>	
<i>Covid-19</i>	
XIII. Conclusiones.....	51
Bibliografía	53
Anexos	58



Universidad de
San Andrés

Resumen ejecutivo

En el siguiente trabajo presentaremos el plan de negocios “Smarket”, realizado para el Trabajo Final de Graduación de la licenciatura en Administración de Empresas, en la Universidad de San Andrés. Dicha propuesta consiste en una aplicación para dispositivos móviles que se utiliza durante el recorrido del consumidor en los supermercados afiliados a la plataforma. Lo que permite es ir escaneando los productos que desee comprar, una vez finalizada la compra se obtiene un código QR el cual luego es escaneado en la caja para que lo único que reste sea pagar. Además, a través del historial de compra que registra de cada cuenta se van a poder aplicar estrategias de marketing más personalizadas según el interés de cada consumidor. Estas características le generan un impacto positivo tanto al usuario como al supermercado.

Esta propuesta surge de la necesidad de mejorar la experiencia del consumidor dentro de los supermercados, haciendo de ésta una más personalizada y ágil. No solo eso, sino que también hay una tendencia mundial hacia la omnicanalidad, algo que no está presente en la industria del *retail* en Argentina hoy y que demuestra que satisface tanto la necesidad del consumidor como de los supermercados. Mediante el uso de la aplicación los supermercados logran tener un registro de cada uno de ellos y logran incrementar sus ventas mediante el uso de estrategias de marketing más personalizadas, mientras que los usuarios mejoran su experiencia. Dicho proceso es realizado de forma automática por la aplicación. Es decir, y con el uso de distintas tecnologías como Inteligencia Artificial, la aplicación aprende de las compras que realiza un consumidor a través de la plataforma para luego recomendarle productos que serán de su interés.

Como se mencionó anteriormente, nuestra ventaja competitiva yace sobre el hecho de que los consumidores están en constante búsqueda de vivir experiencias nuevas y mejorar su interacción con los comercios a los que atienden. Nuestra aplicación no solo mejora el proceso de compra en las tiendas físicas de los supermercados sino que le ofrece al usuario una relación más personalizada con la empresa.

Cada vez más empresas ponen esfuerzos en mejorar el servicio de sus canales *online*, cuando en los últimos años las ventas en las tiendas físicas también siguieron aumentando y es el canal de mayor preponderancia actualmente. Dicho esto, detectamos que ningún supermercado en el país está realizando mejoras en la experiencia en sus tiendas físicas como la descrita.

La aplicación tiene como potenciales clientes aquellas personas de entre 20 y 45 años que posean un dispositivo móvil con acceso a internet y que busquen una mejora en su proceso de compra ya sea tanto respecto a la administración del tiempo como a la de su dinero. Por sobretodo se orienta a trabajadores que a la hora de atender una tienda física buscan administrar su tiempo libremente, ya sea si desean pasar mucho tiempo en el comercio o no. Con el uso de la aplicación se abre la posibilidad de realizar el recorrido de la manera que le resulte más conveniente para que al momento de llegar a la caja el tiempo de espera sea el más reducido posible. No solo eso, sino que al registrar el historial de compra de cada usuario las promociones dirigidas a cada persona van a estar totalmente personalizadas logrando que el consumidor vea anuncios que son de su interés y generando una potencial compra.

La inversión que requiere este proyecto es de \$9211 (USD) que será aportada por los cinco socios, dividida en partes iguales. Esta inversión cubrirá todos los gastos iniciales necesarios para que el negocio se ponga en funcionamiento. Estos incluyen los gastos para el desarrollo del producto, los gastos en publicidad para dar a conocer el producto y la inscripción de la sociedad como una SAS, además de otros gastos indispensables para poner en marcha el emprendimiento.

De acuerdo al análisis financiero realizado, se puede afirmar que el proyecto no solo es rentable sino que más atractivo que otras opciones de inversión, disponibles en el mercado. Por un lado, el Valor Actual Neto, el cual debe ser mayor o igual a cero para poder considerar un proyecto atractivo, es de 1.080.447,11 USD. Por el otro, la Tasa Interna de Retorno, la cual debe ser mayor al Costo de Oportunidad del proyecto, es de 340% mientras que el Costo de Oportunidad de 18,52%. A su vez, se comparó dicha tasa con las ofrecidas actualmente por los Bancos al invertir en un plazo fijo. Esta última tiene una TNA del 26,6%. El Periodo de Recupero, tanto el simple como el descontado, es de dos años. Esto quiere decir, que una vez realizada la inversión, los socios recuperarán su capital en el segundo año de operación del emprendimiento.

I. Evaluación de la oportunidad de negocio

La propuesta consiste en el lanzamiento de una aplicación móvil que tiene como objetivo satisfacer tanto a los consumidores de los supermercados que realizan las compras en las tiendas físicas, como a los mismos supermercados. Hoy en día las preferencias de los clientes evolucionan constantemente y es necesario ajustarse a ellas para no solo no perderlos como tales sino que también para fidelizarlos. Esto fue determinado por el estudio de los siguientes factores a tener en cuenta.

En los últimos años hubo a nivel mundial un aumento del *e-commerce* y en base a esto se creyó que las ventas a través de la plataforma *online* superarían las realizadas en las tiendas físicas. No obstante, esto no fue así y las ventas *offline* aumentaron con respecto a años anteriores, lo que creó un marco para que las empresas busquen maneras de mejorar no solo la experiencia en sus canales *online* sino también en los canales tradicionales.

Podemos ver el aumento en un estudio realizado por la consultora PwC¹ (Price) en el que se encuestó a 22.000 personas de 27 países del mundo, que muestra que la cantidad de personas que realizan compras semanalmente en las tiendas físicas aumentó (pasando de un 40% en el año 2015 a un 44% en el año 2018). Además, por parte de los canales digitales se advierte una disminución en las compras por computadoras personales, que cayeron del 27% al 20% en los últimos seis años. Sin embargo, en el comercio móvil las compras se incrementaron casi más del doble pasando del 7% al 17%, también en los últimos años.

Observando otros estudios también se puede visualizar que el uso de los dispositivos móviles se está consolidando como una tendencia global. Por ejemplo, la empresa EY (Ernst & Young) realizó un análisis de Megatendencias en América Latina² en el que se evidenció que el 80% de 378.000 usuarios de internet en América Latina están conectados por celular. Dicho esto, la tendencia ofrece una oportunidad para que las tiendas minoristas se enfoquen en el *M-commerce*, donde todas las transacciones son realizadas a través de dispositivos móviles, mejorando la experiencia de compra y buscando nuevas alternativas que faciliten el proceso atrayendo consumidores.

La utilización de tecnología en industrias como la del *Retail* podría generar un resultado muy positivo para los consumidores y las empresas. Las nuevas tecnologías, como inteligencia artificial, asistentes

¹ PriceWaterhouseCoopers (2018). Retail y consumo masivo: tendencias y perspectivas de un sector en constante cambio. Recuperado de: <https://www.pwc.com.ar/>

² Ernst & Young (2018). ¿Qué nos traerá el futuro? Megatendencias latinoamericanas, más allá de la disrupción. Recuperado de: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Megatendencias-Latam/\\$File/EY-Megatendencias-Latam.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Megatendencias-Latam/$File/EY-Megatendencias-Latam.pdf)

virtuales y *data analytics*, entre otras, no solo tienen un impacto positivo en la interacción entre consumidor-empresa, sino que también contribuyen a que los consumidores se transformen en lo que EY denomina “súper consumidores”. Estos se caracterizan por ser jugadores que actúan rápido en materia de innovación y adoptan aquellas tecnologías que les simplifican la vida o los invita a vivir experiencias nuevas, valorando siempre el tiempo. Además, son clientes que exigen cada vez más una experiencia diferente, sin interrupciones en ninguno de los canales y personalizada.

En cuanto a *Big Data*, su desarrollo y uso también se encuentra en crecimiento. Walter Sosa Escudero, economista y profesor de la Universidad de San Andrés, definió *Big Data* como el “fenómeno de datos masivos provenientes de interactuar con tecnologías interconectadas, como celulares, tarjetas de créditos, redes sociales, etcétera”³. En el informe ya citado de EY, se hace referencia a un estudio de la empresa Gartner, especializada en tecnología, que detalla que un 73% de las organizaciones han invertido o están por invertir en el manejo masivo de datos. Su implementación generaría enormes ventajas en diferentes industrias, incluida la del *Retail*. Powerdata, consultora española, postuló un artículo⁴ en 2018 en el que se definen posibles mejoras en el *Retail* gracias al uso de *Big Data*. Entre ellas se encuentra un cambio en la planificación de la disposición de los productos, la posibilidad de previsión de ventas de forma más exacta, como así también un análisis de fidelidad de los clientes. Incluso, da la posibilidad de incluir una estrategia de *Marketing Mix* (producto, precio, promoción y plaza) más optimizada, con impacto positivo en los ingresos por ventas o el análisis de la cesta de compra de los clientes. Por lo tanto, las mejoras que surgen del uso de *Big Data* permiten que las empresas conozcan en mayor profundidad a sus clientes y como resultado ofrecen un mejor servicio o producto.

En el estudio previamente citado de PwC, se hace énfasis en la importancia de que los minoristas pongan sus esfuerzos en la búsqueda de la omnicanalidad dado que, y tal como se plantea en el informe de MQA “Tendencias *Retail* 2019”⁵, la gran mayoría de los consumidores en un futuro no serán excluyentes de un canal, es decir no van a comprar de forma exclusiva en la tienda física o en la tienda *online*, sino que serán omnicanales pasando de un canal al otro según sus conveniencias.

Teniendo por un lado, un aumento en el uso de las tiendas físicas y por el otro, un uso muy fuerte de la tecnología en las distintas funciones de un negocio, se puede plantear una nueva experiencia de

3 Sosa Escudero, W (13 de Octubre de 2019). Big o small data: el debate sobre si, para analizar la realidad, “más es mejor”. La Nación. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/big-o-small-data-el-debate-sobre-si-para-analizar-la-realidad-mas-es-mejor-c-nid2296521>

4 Powerdata (2018). Las 10 mejores estrategias de Big Data en el sector Retail. Recuperado de: <https://www.powerdata.es/empresa>

5 MQA (2018). Informe: Tendencias Retail 2019. Recuperado de: https://www.retailnewstrends.me/wp-content/uploads/2018/11/Informe_TENDENCIAS-RETAIL-2019-MQA.pdf

compra que sea más benefactora tanto para los consumidores como para las empresas. Al combinar la tecnología, los dispositivos móviles y las tiendas físicas se puede lograr un proceso de compra más interactivo, eficiente e innovador.

II. Negocio propuesto

El propósito es crear una aplicación para dispositivos móviles dirigida a la industria del *Retail* que dé beneficios tanto al consumidor como al negocio. Con este punto de partida, se busca facilitar la compra para los clientes de los supermercados en las tiendas físicas y proveer a las empresas estrategias de marketing precisas y personalizadas para cada consumidor, logrando una relación estrecha con los consumidores y mayor conocimiento de los mismos a partir de la memoria de la plataforma. Más detalladamente, el producto es una aplicación para *smartphones* que los consumidores utilizan en su proceso de compra en las tiendas físicas para ahorrar tiempo en las filas de las cajas al ir escaneando los productos al momento que los seleccionan. Para mejorar las estrategias de marketing, obtienen recomendaciones de productos actuales en promoción o complementarios en base a su historial de compra. Incluso la aplicación concentra otras funciones que hacen del proceso de compra uno más eficiente como, por ejemplo, la posibilidad de cargar la lista del supermercado y proporcionar recordatorios para no olvidar ningún producto de la lista. Gracias al uso e implementación de Inteligencia Artificial en el producto, la aplicación logra aprender de las compras que realizan los consumidores a través de la misma para así perfeccionarse logrando la mayor exactitud posible a la hora de recomendarle productos al usuario. El objetivo es lograr personalizar la relación entre los supermercados y los consumidores finales, logrando que estos últimos tengan la mejor experiencia de compra posible. A su vez, con el perfeccionamiento de la aplicación y el constante entrenamiento para que la misma obtenga la mayor exactitud posible (con un 98% de intervalo de confianza) se buscará evitar que los usuarios se encuentren estorbados por anuncios o *pop-ups* que no sean de su interés.

En este caso, el desarrollo de la aplicación está enfocado para el sector de los supermercados porque es un sector que muestra muchas posibilidades de mejora. Esto se determinó en base a la encuesta realizada a 490 personas en la cual las personas mostraron una gran disconformidad con los tiempos de espera, insistieron en un mayor uso de la tecnología en los comercios y señalaron que hace falta una mejor comunicación de las promociones y descuentos sobre los productos. Es entonces que con las funciones mencionadas los supermercados logran satisfacer las necesidades de sus consumidores de una forma fácil y accesible. Además, más del 85% de los encuestados estaría dispuesto a descargarse una aplicación que solucione los problemas anteriormente mencionados. Como resultado,

los clientes consiguen una experiencia más personalizada y eficaz en las tiendas físicas a través del uso de sus dispositivos en las mismas, y las empresas, a través de los datos de la aplicación, mejoran el proceso de compra y las estrategias de marketing logrando incrementar sus ventas. Cabe destacar que según un informe de Salesforce Research para el 80% de los clientes la experiencia de compra que una compañía ofrece es tan importante como los productos y precios que ofrece.

Sin embargo, los supermercados ya poseen aplicaciones móviles propias o de terceros por las cuales comercializar sus productos, pero ninguna combina de manera exitosa todos los beneficios planteados. Incluso, al estudiar las funciones de todas las aplicaciones existentes se puede ver que su desempeño no es el adecuado, y además no hay un empleo eficiente de los datos generados por su uso. Entonces, al desarrollar una aplicación que emplee tecnologías de *Big Data*, inteligencia artificial y análisis de datos, y utilice las tiendas físicas como punto de venta (que además es actualmente el canal de ventas más utilizado) se genera una gran diferencia con respecto a los procesos de compra ya existentes. Combinar ambos canales da como resultado una experiencia totalmente nueva e innovadora en el sector del *Retail* en Argentina.

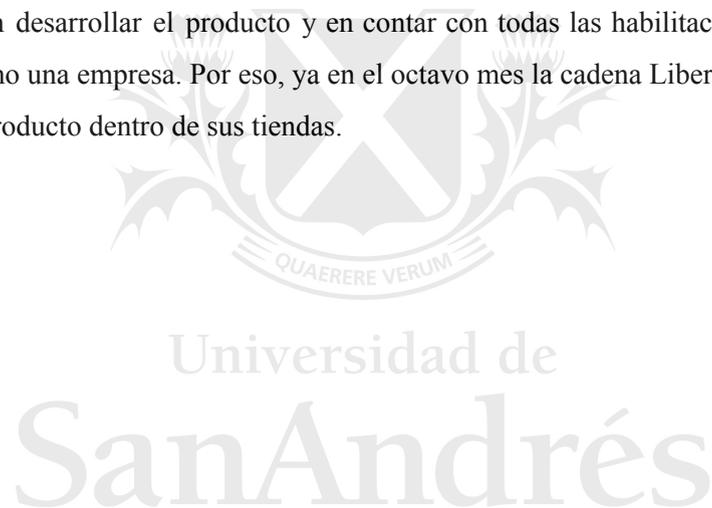
Hoy en día hay cada vez más tiendas en el mundo y en distintas industrias que empiezan a ofrecer una experiencia de compra omnicanal, debido a que muestra dar mayores beneficios. A pesar de las inversiones en, por ejemplo, las máquinas de auto cobro, en la industria del *Retail* de Argentina no hay ninguna empresa que ya haya emprendido por este camino, por lo que ser pionero en este camino da una ventaja competitiva que resultaría en un aumento de las ventas por sobre los competidores. No solo eso, sino que los propios consumidores verán esta innovación como algo benefactor para ellos, generando un impacto positivo en ellos.

El lanzamiento de la aplicación va ser de la mano de nuestro primer cliente, la cadena de supermercados “Libertad”, que cuenta con múltiples sucursales en varias provincias del interior del país. Esto es así debido a que se pudo lograr el contacto con Ariel Solans, dueño de dicha cadena, quien se encontró sumamente interesado en contar con nuestro producto dentro de sus tiendas para que sus clientes tengan una experiencia nueva, innovadora y así lograr un diferencial con sus competidores, en una industria donde lograr la fidelidad es complicado. Detallando sobre la propuesta entendió que invertir en ella era un beneficio mutuo tanto para él como para sus consumidores ya que a nivel mundial hay una tendencia a hacer las tiendas o los carritos de los supermercados inteligentes (por ejemplo, el supermercado “Amazon Go” de la empresa Amazon o los carritos inteligentes desarrollados por la empresa Caper). No obstante, Solans comentó problemas actuales que tiene su negocio, como por ejemplo el robo de los carritos. Por lo tanto, le resultó sumamente ventajoso la

posibilidad de otorgarle a sus clientes una experiencia como las que ofrece actualmente empresas que cuentan con carritos inteligentes, pero a través de una aplicación. Aparte, de que hacerlo de este modo es más barato.

Además, comentó al equipo que actualmente no posee la infraestructura necesaria para desarrollar una aplicación como la descrita *in house* y el hecho de derivarlo a un tercero le resulta más rentable y económico. Para asegurarse de que utilicemos la información correspondiente al supermercado de manera segura y responsable se firmará un preacuerdo escrito. Con respecto a la exclusividad, no hubo un pedido de la misma por lo que la idea principal es seguir buscando nuevos supermercados que se quieran adherir.

Se estima que el cliente podrá comenzar a implementar el producto luego de siete meses de desarrollo. Este periodo incluye tanto los trámites necesarios para poner en marcha el emprendimiento, como el tiempo que se tardará en desarrollar un producto con las características mencionadas anteriormente. A su vez, se tiene en cuenta un periodo de testeo del producto. Esto quiere decir, se espera que SMarket tarde siete meses en desarrollar el producto y en contar con todas las habilitaciones necesarias para poder funcionar como una empresa. Por eso, ya en el octavo mes la cadena Libertad podrá comenzar a probar y testear el producto dentro de sus tiendas.



III. Análisis del sector

La industria del *Retail*, o de comercio minorista, se centra en la comercialización de productos y servicios a una gran cantidad de consumidores finales a través de múltiples canales. Los ejemplos más comunes de negocios en el *Retail* son supermercados, ferreterías, farmacias, tiendas departamentales y librerías, entre otros. Los principales canales de venta utilizados son las tiendas físicas, los sitios *web*, las aplicaciones móviles, los catálogos, las plataformas de terceros y las ventas telefónicas.

En cuanto a la industria del *Retail* en la Argentina, PwC realizó un estudio en el año 2018 sobre la situación del negocio del *Retail* que determina que la industria está atravesando grandes cambios, impulsados por el impacto de los avances tecnológicos. En dicho análisis, se realizó una encuesta a diferentes empresarios argentinos del rubro sobre las amenazas al *Retail* y la proximidad de los cambios. Entre las respuestas, un 22% de los encuestados marcó el comportamiento cambiante de los clientes como una amenaza de los cuales un 36% y 57% consideró que las amenazas son del corto y mediano plazo, respectivamente. En las conclusiones, se detalló que la mayor parte de los entrevistados consideran que es importante alcanzar un negocio mixto donde conviven tanto las tiendas físicas como virtuales, entendiendo la fusión como el principal factor de innovación en los próximos cinco años.

Modelo Pestel

Para entender con mayor profundidad la industria realizaremos el análisis del macroentorno con la herramienta PESTEL, que servirá para determinar con mayor precisión las perspectivas futuras y cómo estas afectan al proyecto. Esta herramienta se focaliza sobre temáticas externas que rodean al negocio y que impactan sobre la misma como la política, económica, social, tecnológica y legal.

En cuanto al **entorno político**, a finales del 2019 se generó mucha especulación con respecto al cambio de gobierno lo cual para un sector de la población eso generaba mucha desconfianza, mientras que para otro optimismo frente al futuro. A pesar de esto, siempre fue un objetivo dinamizar el sector emprendedor con distintas medidas que lo beneficiaran debido a que las Pymes son las generadoras de casi el 70% de empleos del país. Una disposición fundamental para la generación de emprendimientos fue tomada en marzo del 2017 con la sanción de la “Ley de Apoyo al Capital Emprendedor”, que a rasgos generales, sus principales ventajas son la creación de una sociedad por acciones simplificadas de manera *online*, con un aporte de capital de 2 sueldos mínimos (\$35.000) y con la aprobación dentro de las 24 horas. Con esta ley se logró invertir capital disponible en el mundo de la innovación y emprendedurismo. No solo eso, sino que el gobierno cuenta con distintos programas de inversión y

asistencia a las Pymes. Por ejemplo la entrega de capital “semilla” que es para facilitar el desarrollo de miniempresas que están enmarcadas en la clasificación de la “Ley de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa” y el Fonapyme que es un fondo nacional para financiar emprendimientos a mediano y largo plazo.

Por otro lado, el **entorno económico** (crecimiento económico, tasas de interés, tipos de cambio y las tasas de inflación.) no muestra mejoras ya que en 2020 entramos en el tercer año consecutivo con recesión económica. Ya desde las elecciones primarias PASO en agosto de 2019 se generó inestabilidad en el país, acelerando la inflación, algo que se reflejó directamente en el consumo de las personas ya que su poder adquisitivo disminuye. Sin embargo, más allá del gobierno vigente, siempre es de los principales objetivos incentivar el consumo ya que contribuye en gran parte al PBI del país. Desde el 2018 el consumo venía en caída, pero en la primera mitad del 2019 llegó a valores negativos que no se vivenciaban desde el 2002. A pesar de la constante bajada, se estimaba que para la segunda mitad del año el consumo iba a empezar a remontar, aunque no sucedió. La principal razón es que los consumidores ahora cuidan y regulan mucho más sus gastos, cambiando a productos más genéricos y de segundas marcas y buscando constantemente descuentos. El gobierno ante tal comportamiento lanzó medidas para impulsar el consumo como por ejemplo el relanzamiento de Ahora 12 con una disminución del costo financiero a casi la mitad. La depreciación continua de la moneda es un problema muy frecuente en el país que afecta diariamente a 8 de cada 10 consumidores (Infobae 2019). No solo eso, sino que afecta a muchas industrias y emprendimientos, lo que significa que aumentará los costos del negocio ya que está gran parte de ellos están valuados en dólares.

Con respecto a los aspectos **culturales** que rigen en la sociedad notamos una tendencia positiva para el desarrollo del negocio. Como se mencionó anteriormente, la tecnología cada vez está más presente en nuestras vidas convirtiéndose en un aspecto casi esencial del día a día. Esto implica utilizarla en actividades que antes no solíamos hacer. Un gran nuevo hábito es el *e-commerce*, y según un informe de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) durante el 2019 creció un 76% en Argentina. Esto muestra un aumento en la frecuencia de compra de los consumidores en las plataformas *online*, lo que significa que los clientes de los supermercados están cada vez más acostumbrados al uso de la tecnología, preparando un escenario positivo para el lanzamiento de nuestra aplicación. Aunque esto podría significar algo negativo para la propuesta de negocio, las compras en las tiendas *offline* también aumentaron en el último año. Los canales físicos siguen siendo de gran importancia para la mayoría de los consumidores y si se potenciarán con la implementación de la tecnología los clientes podrían acceder a una experiencia omnicanal que satisface de mejor manera sus necesidades. No obstante, además de una experiencia más tecnologizada, van a exigir más

información durante todo el proceso. Esto se debe a una fuerte tendencia de los consumidores de cuidar su salud y por ende, entender con más detalle qué son los alimentos que ingieren. Según un informe de PwC va a ser fundamental que en el futuro las empresas sean más informativas con respecto a la procedencia y composición de los productos que comercializan. En este sentido, la aplicación va a ayudar a los supermercados y almacenes a informar a sus clientes sobre qué alimentos están comprando.

El factor que más beneficia nuestro proyecto es la constante **tecnologización** tanto por parte de la industria como de los consumidores. Cada vez más empresas de la industria del *retail* entienden que es necesario actualizar y mejorar sus servicios mediante la tecnología para satisfacer las demandas de los clientes. Dicho esto, hoy en día más se ven más inversiones y esfuerzos puestos hacia mejorar las tiendas *online* y el servicio al cliente, que se termina traduciendo en más ventas y clientes fieles a la marca. Como se mencionó, se podría identificar esta tendencia como una amenaza para las tiendas físicas, sin embargo, es algo que potencia nuestro negocio e introduce la omnicanalidad.

Con respecto a temas **legales** siempre hay decisiones por parte de distintos actores que pueden afectar positiva o negativamente tanto a la industria como a los consumidores. Actualmente, hay muchas leyes que se encargan de defender al consumidor ante situaciones injustas o abusivas por parte de las industrias. Para el lanzamiento de la aplicación el procedimiento legal a seguir es muy simple y no afecta negativamente al proyecto. Dichas pautas están detalladas en la sección de aspectos legales más adelante en el trabajo.

A raíz de los datos planteados, se considera que hay una oportunidad de negocio en la industria del *Retail*, más precisamente en la industria de los supermercados, para mejorar la experiencia de compra de los clientes en la tienda física buscando agilidad, personalización y proximidad en la relación entre las tiendas minoristas y los consumidores. Estas mejoras mediante el uso de la tecnología resultarán en un aumento de los beneficios de las empresas y en clientes más satisfechos.

La utilidad que se consigue de la omnicanalidad se piensa en términos de satisfacer una doble necesidad, es decir, la ya desarrollada que corre por cuenta de los supermercados y la necesidad de los consumidores de los supermercados de vivir una mejor experiencia, rápida y personalizada en el proceso de compra en las tiendas físicas.

Cinco Fuerzas de Porter

Para poder definir con más claridad la oportunidad de negocio y el entorno de la misma se usará el análisis de las Cinco fuerzas de Porter que se centra en los aspectos más cercanos de la organización.

La primera fuerza es el **poder de negociación de los clientes**, en el caso de los supermercados es bajo debido a que los clientes pueden ser varios y de distintos tamaños de mercado. Además, no hay aún proveedores que ofrezcan el mismo servicio por lo que no podrían cambiar a otro proveedor más barato o que desarrolle el mismo servicio.

En el caso de los usuarios finales de la aplicación, se cree que el poder de negociación también es bajo. Esto ocurre prácticamente porque aún no hay servicios parecidos en el mercado, por lo que no podrían escoger otro proveedor del mismo producto, o uno similar, en un primer momento. Además, de que el producto apunta a un amplio segmento de clientes, por lo que la cantidad de usuarios finales con los que se espera contar es alta. Esto reduce su poder de negociación.

El **poder de negociación de los proveedores** es bajo debido a que hoy en día hay cada vez más oferta de desarrolladores que trabajan para una *Software Factory* como así también de forma individual mediante la conocida práctica denominada *free lance* y desarrollan aplicaciones ya que es un producto muy popular, con una tendencia creciente en la mayoría de las industrias. Además, el hecho de que los desarrolladores trabajen por free lance amplía la cantidad de posibles proveedores. Es decir, no habría limitación geográfica a la hora de contratar a los profesionales, por lo que habría mayor oferta.

Por el lado de *data analytics*, también hay gran cantidad de especialistas en la materia por ser una modalidad muy utilizada.

Dicho esto, el poder es bajo para ambos proveedores por su amplia disponibilidad en el mercado. Esto permite que se puedan evaluar distintos precios ofrecidos por distintos proveedores, al igual que calidad y tiempo de demora en el desarrollo, pudiendo elegir lo que resulte más conveniente para que la aplicación sea competitiva en el mercado.

La **amenaza de nuevos competidores** se podría definir como alta dado que las barreras de entrada no son muchas debido a que la inversión inicial no es muy elevada. En la misma línea, las barreras de salida son bajas debido a que no es alta la inversión que se pierde. Es por eso, que es fundamental que se logren acuerdos con los principales supermercados del país y poner los esfuerzos en que se sientan satisfechos con el producto sin la necesidad de verse obligados a cambiar de proveedor.

Si bien la **amenaza de productos sustitutos** es relativamente alta debido a que la experiencia del usuario puede ser mejorada con distintas estrategias, el servicio ofrecido a los supermercados es uno

integral e innovador en el que se fusiona correctamente los canales con los que la empresa ya cuenta (*Offline-Online*). Además, la aplicación combina distintas tecnologías, lo que hace que el producto ofrecido tenga un diferencial ya que en una misma plataforma se realizan distintos procesos (recopilación de datos y procesamiento).

Dado que aún no hay empresas que realicen el servicio que se pretende ofrecer, la **rivalidad entre competidores** por el momento es baja. Sin embargo, en el caso de que entraran nuevos jugadores al mercado, debido a que los costos fijos son bajos y las barreras de salida también, la rivalidad entre los distintos competidores aumentaría. Como consecuencia, se debe trabajar fuertemente en crear diferenciales, como por ejemplo lograr exclusividad con distintos supermercados de la Argentina. Esto, elevaría las barreras de entrada y haría que los nuevos competidores no sean una fuerte amenaza, siempre y cuando el producto ofrecido sea competitivo.

FODA

Luego de entender tanto el entorno de industria como el del negocio, es pertinente realizar un análisis de los aspectos más importantes de la aplicación, que ayudarán a determinar con más claridad los puntos fuertes, las oportunidades, las amenazas y los puntos débiles.

Fortalezas

En cuanto a qué factores generan una ventaja competitiva podemos mencionar varios. Para comenzar seríamos la primera experiencia omnicanal en la industria del *retail* en Argentina, lo que significa que no hay actuales competidores que dificulten nuestra entrada en la industria. Asimismo, el uso de este producto responde a una necesidad latente de los clientes en las tiendas físicas de lograr una experiencia más personalizada y satisfacer esta necesidad llevaría a un aumento en las ventas. No solo eso, sino que también les permite administrar con mayor libertad su tiempo en la tienda, generando una visita ágil y eficiente. Además, responde a una tendencia creciente de los consumidores de pedir más información sobre los alimentos que consumen, algo que la aplicación proveerá cuando un producto es escaneado. Otra función que proveerá es la lista de supermercado, que permite cargar la lista personal de cada usuario y ofrece recordatorios para no olvidar ningún ítem de la lista.

El producto final va a ser de alta calidad para satisfacer tanto a los supermercados como a los usuarios de la misma. Esto va a ser posible gracias al equipo de alto nivel encargado del desarrollo. Su uso va a ser muy simple ya que se realiza a través del dispositivo móvil de cada consumidor, algo con lo que uno siempre cuenta. Esto significa menos inversión para el supermercado que no tiene que proveer el dispositivo principal para utilizar la aplicación y también significa comodidad para los clientes. También desarrollar internamente la aplicación supondría mucha inversión de tiempo y recursos que

los supermercados y mercados podrían no disponer o no querer invertir, y la aplicación solucionaría esta situación. El poder de negociación de los clientes es bajo debido a que la aplicación no es exclusiva de ningún supermercado, sino de todos los supermercados de cualquier tamaño que se quieran afiliar al servicio. Además, proveeremos a los supermercados que se quieran afiliar un contrato que asegura un manejo correcto de sus datos para que eso no sea un impedimento a la hora de atraer nuevos afiliados.

Debilidades

Por otro lado, algunos consumidores podrían no estar dispuestos a descargar una nueva aplicación en sus *smartphones* y preferirán seguir realizando sus compras en las tiendas físicas de la manera tradicional. A pesar de tratar los datos de la manera apropiada, podría haber cierta desconfianza por parte de los supermercados en la aplicación al tener que proveer datos de sus consumidores a terceros que no son parte de su empresa.

Oportunidades

Como oportunidad para el negocio podemos identificar la exigencia que hoy tienen los consumidores de mejorar el proceso de compra y las interacciones en la tienda mediante el uso de la tecnología. También hay una tendencia por parte de los consumidores de querer un estilo de vida más saludable y de informarse sobre lo que están consumiendo, lo que impulsa el uso de la aplicación ya que esta da información sobre los productos que el usuario escanea. Asimismo, no hay ningún competidor en la industria que ofrezca un servicio de las mismas características. Desde un punto de vista más político, podríamos decir que el gobierno impulsa la creación de emprendimiento tomando medidas para impulsarlos y otorgarles ayuda en caso de ser necesario.

Amenazas

Una amenaza que puede afectar profundamente al negocio es el contexto económico del país, siendo este muy inestable lo cual podría significar cambios muy grandes en los costos de la aplicación. Otra problemática es que las barreras de entrada son bajas tanto para competidores externos de la industria o para los propios supermercados si tienen el capital disponible para desarrollar la aplicación. Además, eventualmente el *e-commerce* podría llevarse ventas que antes los consumidores realizaban en las tiendas físicas, bajando el flujo de gente lo que se traduce en menos ventas posibles a través de la aplicación.

IV. Investigación de mercado

Metodología

A lo largo del Plan de Negocios, se buscará analizar si hay una oportunidad para desarrollar un nuevo producto que mejore la experiencia en las tiendas físicas de los supermercados. Además, se evaluará la rentabilidad del mismo, el segmento al que estará orientada y los planes, tanto de producción como de marketing.

Para alcanzar dicho análisis, se tomarán fuentes primarias y secundarias. En cuanto a las fuentes primarias, se realizarán entrevistas a los principales clientes a los que se intenta alcanzar, con el fin de conocer en mayor profundidad sus necesidades, la forma actual de trabajo y evaluar su disposición a adquirir un nuevo servicio. Un ejemplo, es la entrevista realizada al supermercadista Ariel Solans, dueño de una cadena de supermercados con presencia en la mayoría de las provincias del interior del país. A su vez, se entrevistará a los potenciales proveedores de la aplicación, es decir los desarrolladores y programadores de la misma, buscando conocer la dificultad de su desarrollo y el costo del mismo. Esto es una cuestión fundamental, dado que es la principal inversión a realizar. Un ejemplo, es la entrevista realizada a Matías Haber, desarrollador y programador que actualmente se desempeña como docente en Digital House.

En suma, ya se realizó una encuesta anónima a 490 personas con el fin de conocer a los consumidores finales de los supermercados, evaluando sus necesidades y exigencias. Se considera fundamental este análisis ya que al conocer las necesidades de quienes serían los usuarios finales de la aplicación, el diseño de esta podría ser más adecuado a lo que necesitan. Además, a raíz de la encuesta se podrá predecir qué tan dispuestos están los clientes de los supermercados a descargarse una aplicación para mejorar el proceso de compra. Esta cuestión es esencial ya que de nada sirve diseñar y desarrollar un producto para los supermercados, si sus clientes no están dispuestos a usarlo.

Pensando en las fuentes secundarias, se utilizaron diversos estudios realizados principalmente por consultoras multinacionales, como PwC y EY. Estas fuentes, fueron útiles en la instancia de investigación de mercado ya que permitieron conocer las tendencias mundiales en la industria del Retail y las nuevas tecnologías que impactan en la misma.

Contexto

Para entender mejor la necesidad de los consumidores se realizó una encuesta anónima a 490 personas (Ver Anexo 1) en la que participaron 421 mujeres y 69 hombres. A raíz de la investigación se concluyó:

- 99,20% de los encuestados realizan compra en algún mercado (Supermercado/Almacén/Mercado/Supermercado Chino).
- De los 177 encuestados pertenecientes al rango “Entre 18 y 30 años”, 80% realizan sus compras en la tienda física, 17,51% combinan la tienda física con algún otro canal (como a través de una aplicación móvil o página *web*) y únicamente un 2% realizan sus compras a través de la página *web* exclusivamente.
- De los 188 encuestados pertenecientes al rango “Entre 31 y 45 años”, 81% realizan sus compras en la tienda física, 13% combinan la tienda física con algún otro canal y 5,85% a través de la página *web* exclusivamente.
- De los 119 encuestados pertenecientes al rango “Más de 45 años”, 79% realizan sus compras en tienda física, 18% combinan distintos canales y 1,68% a través de la página *web* exclusivamente.

Estos datos reflejan que la gran mayoría en los tres principales rangos de edades, eligen la tienda física para realizar las compras por sobre la página *web* o las aplicaciones móviles. Además, el porcentaje de individuos que utilizan únicamente el *e-commerce* es muy pequeño en todas las categorías pero no ocurre lo mismo con el porcentaje de personas que combinan canales. En base a las tendencias globales de la industria del *Retail*, se estima que la cantidad de compras que combinan canales aumentará.

En la encuesta se preguntó si al momento de comprar en la tienda física preferirían una experiencia de compra más personalizada y las respuestas fueron las siguientes:

- 70,62% de los pertenecientes al rango “Entre 18 y 30 años” respondieron sí.
- 65,96% de los pertenecientes al rango “Entre 31 y 45 años” respondieron sí.
- 67,23% de los pertenecientes al rango “Más de 45 años” respondieron sí.

Con esta información se concluye que el porcentaje de consumidores que compran en la tienda física es muy alto, siendo más del 50%, y que en los tres rangos de edad más significativos de los encuestados se valora mucho la personalización en el proceso de compra con el deseo de que esta sea aún mayor. Es por eso, que se considera que hay una clara oportunidad de negocio para diseñar y desarrollar un producto o servicio capaz de mejorar la experiencia de los consumidores en las tiendas físicas de los supermercados, logrando que haya una convergencia entre los diferentes canales de venta.

V. Modelo de Negocios

Modelo CANVAS

A continuación se realizará un análisis del plan de negocio a través de una planilla estratégica en la que se combina la propuesta de valor, la relación con los clientes, los segmentos de clientes, los diferentes canales, las fuentes de ingreso, las actividades clave, los recursos claves, la estructura de costos y las alianzas.

- **Propuesta de valor:** el valor que se busca otorgarle a nuestros clientes, considerando a los supermercados como tales, es la posibilidad de que puedan brindarles a sus clientes finales una experiencia en sus tiendas físicas más ágil, interactiva y personalizada, basada en la omnicanalidad y la fusión de la tienda física con la *online*, haciendo que se mejore el proceso de compra de los consumidores. Con una experiencia personalizada, interactiva e innovadora, se busca que los supermercados tengan mayor conocimiento de sus consumidores y puedan usar el mismo a la hora de diseñar estrategias de Marketing. Así, se espera que puedan aumentar sus ventas.

Se considera que actualmente los supermercados argentinos aún no han fusionado sus diferentes canales generando la omnicanalidad. Además, los consumidores son cada vez más exigentes, demandando mayor personalización. Es por esto, y por las tendencias sobre los avances en materia tecnológica para la industria del *Retail*, mencionadas en la investigación de mercado, que se piensa que hay una oportunidad de negocio para hacer que los clientes de los supermercados tengan la mejor experiencia posible en las tiendas físicas.

Se busca satisfacer la necesidad a través de una aplicación para el proceso de compra en las tiendas físicas. Esta simula ser un carrito inteligente, donde su principal función será la de escanear productos logrando que a través de la recopilación de datos y el análisis de la información, los supermercados puedan ofrecer en cada compra una experiencia personalizada, con mejores ofertas y beneficios, buscando siempre la satisfacción del usuario. Dado que la aplicación tiene memoria y un sistema de inteligencia artificial por detrás, con el uso de la misma esta irá aprendiendo sobre el consumidor y podrá, por ejemplo, comunicarle aquellos productos que se encuentran en descuento y que el usuario suele comprar.

El producto no cuenta con competidores directos ya que ninguna de las aplicaciones que se encuentran hoy en día en las tiendas *Appstore* y *Google Play* ofrecen el servicio que se desea ofrecer.

Además, la inversión necesaria en Inteligencia Artificial y *Data Analytics* (análisis de los datos recopilados de los usuarios) funcionan como una barrera de entrada para posibles competidores.

Pensando en los usuarios finales, el valor que se les desea otorgarles es la posibilidad de mejorar el actual proceso de compras en los supermercados. Como se pudo ver en la entrevista realizada y previamente citada, las colas en las filas de los supermercados es uno de los mayores problemas identificados por los consumidores. Por lo tanto, la aplicación busca reducir el mismo, evitando que el empleado a cargo de la caja deba escanear producto por producto y sea el cliente quien lo realiza. El hecho de hacerlo, genera que se puedan obtener información tanto del producto escaneado, como de productos similares o complementarios. Esto hará que los clientes puedan tener información sobre qué productos se encuentran en promoción y dónde se encuentran dichos productos en la tienda física.

- **Actividades clave:** el primer proceso fundamental es el diseño y el posterior desarrollo de la aplicación. El desarrollo estará a cargo de desarrolladores profesionales, a quienes contrataremos a través de un *Software Factory*. Estas, son empresas especializadas en el desarrollo de aplicaciones y páginas *webs* y cuentan con profesionales sumamente capacitados. Generalmente, ofrecen dos tipos de productos. Por un lado, uno sumamente personalizado, diseñado a medida y desarrollado específicamente para el emprendimiento o la empresa que contrata el servicio. Por el otro lado, está la alternativa de contratar un servicio estándar donde cada consumidor adapta su plataforma a una ya desarrollada. En el caso de SMarket, se optará por la primera alternativa ya que se piensa que será lo que otorgue una ventaja frente a los potenciales consumidores. Se buscará diseñar y desarrollar una aplicación única y que no esté disponible actualmente en el mercado, por lo tanto adaptar el negocio a una plataforma ya diseñada no sería la estrategia correcta. A pesar de que la primera opción es más cara, se considera esencial invertir para que el producto sea único y se adapte 100% al negocio de SMarket.

Una vez que la aplicación ya esté creada y lista para ser lanzada al mercado, el siguiente proceso fundamental será el de diseñar y desempeñar una estrategia de Marketing para dar a conocer el producto a las principales cadenas de supermercados de la Argentina. Las actividades de Marketing, Venta y *Post-Venta* las realizarán dos de las socias.

Aún no está claro cuál será el canal de distribución elegido para que el producto se dé a conocer en el rubro de los supermercados. Una alternativa podría ser acercarse a sus oficinas o contactarse vía e-mail y solicitar una reunión con la dirigencia para mostrar de qué se trata el producto ofrecido. En caso de ser necesario, también se presentaría la posibilidad de realizar una prueba del producto por un

determinado tiempo para que se pueda visualizar efectivamente cómo la aplicación mejora el proceso. No obstante, se espera que luego del lanzamiento con el supermercado Libertad, los supermercados identifiquen la necesidad de invertir en un producto como tal.

En cuanto a la aplicación, para ser usada por los usuarios finales se encontrará disponible en las tiendas *Appstore* y *Google Play*.

- **Recursos claves:** el principal recurso es la aplicación desarrollada que es lo que permitirá que el plan de negocio funcione. Además, el conocimiento tecnológico (Inteligencia Artificial, *Machine Learning* y *Data Analytics*) y la estrategia de Marketing (planeamiento) serán recursos claves para que se pueda competir en el mercado, logrando un buen posicionamiento. La implementación de dichas tecnologías en la plataforma serán diferenciales claves frente a potenciales competidores.
- **Alianzas:** las asociaciones clave van a ser con los desarrolladores técnicos de la aplicación y los analistas de datos. Estos son clave para el funcionamiento de la aplicación y para el posterior desarrollo de las estrategias de marketing para los consumidores finales de los supermercados. También, serán ellos quienes permitan diferenciar el producto agregándole un valor agregado al mismo. Por lo tanto, es indispensable lograr una relación estrecha con los mismos para así sacar la mayor ventaja posible.
- **Estructura de costos:** el desarrollo de la aplicación es el costo más significativo en un primer momento. Entrevistando a diferentes programadores de Digital House, organización educativa en materia digital, se estimó que para el desarrollo de la aplicación se necesitaría una suma de \$6000 (USD), valor aproximado. Aquí, se incluyen los costos de mano de obra como así también los programas pagos que son usados para el correcto desarrollo. No obstante, el valor es únicamente una estimación y se debe hacer un análisis en mayor profundidad para lograr la mayor exactitud posible, incluyendo el valor del análisis de datos (*Data Analytics*) y la precisión del marketing.

Además, entre los costos más significativos, se debe tener en cuenta el dinero que se destinará al planeamiento de la estrategia de Marketing. Este proceso es fundamental para dar a conocer el nuevo producto y alcanzar el nicho que se busca. Una estimación del gasto necesario que invertiremos en Marketing es de \$1000 (USD) ya que al ser un producto totalmente nuevo es fundamental darnos a conocer. A su vez, es indispensable dar a conocer el producto, sus ventajas para así aumentar su uso y, por ende, los ingresos del emprendimiento.

- **Segmentos de clientes:** por un lado y pensando en los supermercados como clientes, el producto pretende alcanzar a todos aquellos supermercados que decidan invertir en tecnología para sus tiendas físicas. Es decir, no habrá una exclusión en cuanto al tamaño del cliente. No obstante, y dado que la fuente de ingreso del emprendimiento depende de una pequeña comisión sobre el valor de la compra realizada por la plataforma, se espera poder lograr acuerdos con aquellos mercados que tienen un gran caudal de clientes, y por ende de compras. Esto es así ya que, al contar con más clientes, habrían más potenciales consumidores de la aplicación, más ventas se realizan por la plataforma y el ingreso de SMarket aumentaría. Por eso, se tiene como objetivo alcanzar las cadenas más reconocidas del país, como lo son los pertenecientes al grupo Cencosud (Jumbo, Disco, Vea), Carrefour o Coto. De todas formas y como ya se nombró, el servicio estará disponible para todas aquellas tiendas minoristas de la industria del *Retail* que puedan pagar el servicio.

Por otro lado, y ya pensando en los usuarios finales de la aplicación, el producto apunta principalmente a aquellos consumidores que tienen entre 20 y 45 años, poseen un *smartphone* (dispositivo móvil con acceso a internet) y que busquen una mejora en el proceso de compra tanto por reducción de tiempo como ahorro de dinero. Por sobretodo se orienta a trabajadores que a la hora de atender una tienda física buscan administrar su tiempo libremente, ya sea si desean pasar mucho tiempo en el comercio o no. Con el uso de la aplicación se abre la posibilidad de realizar el recorrido de la manera que le resulte más conveniente para que al momento de llegar a la caja el tiempo de espera sea el más reducido posible. No solo eso, sino que al registrar el historial de compra de cada usuario las promociones dirigidas a cada persona van a estar totalmente personalizadas.

Además, se cree que es una solución que beneficia a todos aquellos usuarios familiarizados con la tecnología que la involucran en todos los procesos posibles, siempre y cuando la ventaja sea clara y significativa. Por lo tanto, se cree que la clave está en poder transmitir claramente las ventajas que ofrece el producto y los cambios que efectivamente generan en las compras, para así aumentar el segmento nicho.

- **Relación con los clientes:** la relación que se busca establecer y mantener con los clientes es estrecha en la que periódicamente haya intercambio de información para que se alcancen los mejores resultados posibles y los clientes se encuentren satisfechos. Además, a través del mantenimiento de la aplicación y un soporte técnico constante, se busca que el cliente sienta cercanía con su proveedor del servicio para lograr fidelidad.

Pensando en los usuarios finales de la aplicación, se cree que si efectivamente la experiencia de compra mejora gracias al uso de la aplicación, los clientes volverán a elegir la plataforma y usarla a la hora de comprar. Además, gracias al repetido uso de la misma, se podrá recolectar mayor cantidad de datos de los clientes y con su posterior procesamiento se podrá lograr mayor personalización. Es fundamental trabajar en la fidelidad de los consumidores de los supermercados en el uso del producto, el cual funcionaría como “entrenamiento” de la aplicación, dado que gracias a esto se logrará mayor personalización y la aplicación realizará recomendaciones de manera más acertada. Los primeros usos de la misma funcionan como “entrenamiento” para que la aplicación aprende las preferencias y costumbres de los consumidores y así logre recomendar efectivamente, cumpliendo el objetivo del emprendimiento.

- **Canales:**

Supermercados como consumidores:

- De comunicación: el planeamiento de una estrategia de marketing capaz de alcanzar a los supermercados será fundamental para contactarlos e informarlos sobre las ventajas de consumir el producto diseñado. La comunicación, debido a que el segmento al que se apunta es un nicho muy determinado, no será por canales masivos sino que se buscará una estrecha y personalizada para que la información que se quiere difundir llegue a las manos correctas sin desperdiciar dinero en canales que no generen beneficios.
- De venta: como ya se mencionó en los procesos, aún no se ha establecido cuál será el canal de venta para que los supermercados obtengan el producto.

Usuarios finales como consumidores:

- De comunicación: principalmente se utilizarán las redes sociales y google ads como medios de comunicación para dar a conocer nuestro producto a los usuarios finales. La estrategia de marketing está pensada para que la misma sea una orientada al *inbound* marketing. Esto quiere decir, que se buscará principalmente que nuestros usuarios nos reconozcan como una solución a sus problemas y sean ellos quienes buscan la plataforma, y no la plataforma salir a buscarlos a ellos. Se considera esta como una estrategia exitosa ya que se evita la publicidad excesiva a usuarios que no están buscando un producto como el nuestro pero sí se alcanza aquellos que realizan búsquedas a problemas o necesidades, que nuestra plataforma puede satisfacer.
- De venta: el canal de venta que se utilizará para distribuir la aplicación será *Appstore* y *Google Play*. Ambas, son plataformas orientadas a la descarga de aplicaciones tanto para sistemas operativos iOS como Android, respectivamente. Consideramos

fundamental lograr que el producto tenga el mayor alcance posible. Por lo tanto, y a pesar de ser una doble inversión, se cree indispensable invertir en los dos canales.

- **Fuente de ingreso:** La fuente de ingreso está compuesta por el porcentaje de comisión de cada compra que se realice a través de la aplicación. El mismo, es un pequeño porcentaje por cada compra, ya que al hablar con nuestro cliente (Ariel Solans) nos comentó que no estaría dispuesto a invertir más del 10%. Esto quiere decir, que no contrataría el servicio si la comisión es mayor al 10% de las compras. Explicó que dicha decisión se debe, principalmente, a que al ser un supermercado más pequeño que las grandes cadenas, como puede ser Jumbo, Disco o Carrefour, un 10% de cada venta representa mucho para su empresa. Por esta razón el objetivo principal es lograr obtener un gran volumen de ventas que se realicen por la aplicación, así aumentaremos la fuente de ingreso sin la necesidad de aumentar el porcentaje de la comisión. Esto quiere decir que no tendremos un ingreso fijo, sino que a medida que los usuarios hagan sus compras en la aplicación los supermercados sobre el monto final nos otorgan la comisión correspondiente. Debido a que la aplicación se puede implementar tanto en cadenas de supermercados grandes como en supermercados más chicos o almacenes decidimos diferenciar los porcentajes de comisión. En base a la información que nos proporcionó Ariel, determinamos que para los supermercados más pequeños en los primeros tres años de operación la comisión será del 4% y para los supermercados más grandes del 6%. A partir del cuarto año los porcentajes aumentarán al 5% y 7% respectivamente.

VI. Plan de marketing

Esta parte del plan de negocio es esencial debido a que al ser un producto nuevo debe ser lanzado al mercado de la manera correcta para que logre el efecto deseado. Además, el plan de marketing adecuado va a ayudar a orientar los objetivos de la empresa y asignar los recursos de la manera más eficiente (Dvoskin 2004). Es por esto que la estrategia de marketing en la etapa inicial se va a enfocar en dar a conocer el producto y sus cualidades, en este caso nuestra aplicación, para que nuestros potenciales consumidores se enteren de este nuevo método de compra. Luego de esta primera etapa, nos enfocaremos en penetrar en el mercado para crear una conciencia sobre la imagen de marca y los beneficios del producto lanzado.

De manera análoga, se deberán encontrar diferentes maneras de fidelizar a nuestro consumidor, es decir, que elija volver a usar nuestro producto por sobre las otras alternativas existentes. Es por esto

que crear una imagen de marca positiva es fundamental, debido a que así los consumidores confiarán en el producto y se generará una relación con el cliente de beneficio mutuo.

Primero, es fundamental comunicar que el objetivo de la aplicación es facilitar la compra de los consumidores finales en las tiendas físicas. Además, proveer a los supermercados con estrategias de marketing más precisas a partir de la información recolectada. Dicho esto, para lograr el resultado deseado es necesario notar que hay dos grupos para los cuales hay que atender necesidades: los potenciales usuarios de la aplicación y los potenciales comercios/supermercados que se adhieran al servicio. Sin embargo, es importante aclarar que el mensaje final que se debe transmitir es el mismo: la aplicación facilita y mejora la experiencia en los supermercados.

Cabe destacar que lo que estamos logrando con este producto, la omnicanalidad, es una tendencia mundial muy fuerte, que según el artículo de PwC (2018) es necesario alcanzarla en la Argentina en los próximos años. Esta permite potenciar las ventas gracias a que incluir tecnología en las tiendas físicas es algo que al consumidor le ayuda a facilitar su experiencia (definición super consumidor).

Se busca poder transmitir que no es una aplicación más en el mercado, sino que ésta va a mejorar el manejo del tiempo de los consumidores, su experiencia en los supermercados y, también, el acceso a información pertinente a cada consumidor mediante un marketing más personalizado por parte de los supermercados. Incluso, a partir de la encuesta realizada se detectó que es necesario mejorar tanto el proceso de compra como el marketing dirigido hacia los clientes ya que actualmente es poco personalizado y muy genérico.

La oportunidad del mercado detectada es la falta de este producto y aplicación tecnológica en la industria del *retail* en la Argentina, por esto va a ser lanzado a nivel nacional. En principio, porque creemos que para empezar una manera correcta de ingresar al mercado es ingresar progresivamente. Además, comenzar a escala internacional sería un gran desafío para nosotras debido a que los competidores ya existentes tienen un tamaño mucho más grande y una mayor experiencia en el rubro, sin mencionar las barreras de entrada como altas inversiones e infraestructura. Asimismo, actualmente en el país no hay competidores directos por lo que sería un buen comienzo para lanzar la aplicación.

Inicialmente, lanzaremos la aplicación con una cadena de supermercados en la provincia de Santa Fé, por lo que ahí sería nuestro punto de partida para dar a conocer el producto. Se decidió así ya que a lo largo de la investigación de mercado se realizó una entrevista a Ariel Solans, dueño y fundador de la cadena de hipermercados Libertad para conocer mejor la industria en Argentina. Dicha cadena tiene

una fuerte presencia en Santa Fé, así también como en Córdoba, Salta, Misiones, Santiago del Estero, San Juan, Mendoza, Chaco y Tucumán. El entrevistado afirmó en la reunión que una de sus grandes prioridades es lograr la satisfacción de los clientes en su tienda ya que considera que es un factor determinante para que los consumidores vuelvan a comprar en sus comercios. Por ello, viene realizando inversiones en materia tecnológica e innovación hace un año y medio y sostiene que lo seguirá haciendo debido a que es una tendencia mundial.

Como durante la entrevista Ariel se mostró muy interesado en el producto ofrecido se acordó que se realizaría el lanzamiento con su cadena. Creemos que hay una fuerte ventaja de esta alianza ya que Ariel no pidió un contrato de exclusividad, y además en un futuro nos será más fácil conseguir nuevos clientes con ya al menos un cliente en la cartera. Asimismo, a largo plazo buscamos expandirnos a otras cadenas de supermercados o comercios de las provincias más pobladas como Buenos Aires y Córdoba.

Debido a que el producto trae innovación y tecnología en una industria en donde hace falta, nuestra estrategia de marketing va a alinearse y será una estrategia innovadora conocida como *Inbound Marketing*. Ésta propone acercarse solo a los clientes potenciales de una manera no intrusiva ofreciéndoles contenido de su interés en base a sus necesidades. Entonces, no vamos a irrumpir en todos los ámbitos del consumidor final para que conozca nuestro producto, sino que vamos a publicitar en motores de búsqueda relacionados con la aplicación ya sea en redes sociales o en buscadores. Este método logra posicionar a la marca como una referente en el tema en el que se desarrolla, algo que queremos que el cliente perciba.

En cuanto a los supermercados, se buscará que la estrategia de marketing sea lo más personalizada posible. Esto incluiría pensar una estrategia para cada potencial consumidor pensada para cada negocio y adaptada a su forma de trabajo ya que las cadenas trabajan de forma muy distinta y apuntan a distintos segmentos. No obstante, esto será difícil de mantener en el largo plazo, debido a que se espera que el número de clientes vaya aumentando y sería un costo grande realizar estrategias tan personalizadas como en un primer momento. A su vez, se buscará formar relaciones estrechas con nuestros clientes, los supermercados. Es por eso, que trabajaremos en formar canales de comunicación directos con ellos para ganar su confianza y poder adaptarse a sus necesidades. Un ejemplo de esto podría ser la posibilidad de ofrecerles nuestro producto por un determinado tiempo sin ningún tipo de costo para que ellos lo implementen dentro de sus tiendas. Creemos que sería ventajoso no solo para dar a conocer nuestro producto sino también para que nosotros podamos conocer aún más como trabaja la cadena a la cual se le está ofreciendo el beneficio.

Producto

Para establecer el plan de marketing se debe empezar por describir las características del producto o servicio. Esta es una aplicación única para todos los comercios que se adhieran, que se utiliza a través de los dispositivos móviles de los consumidores, cuando éstos ingresan en la tienda física del mismo. Cada consumidor se registra con un usuario en la aplicación, que sirve para compras futuras, y de esta manera puede comenzar a utilizarla. (Ver Anexo 2)

A medida que uno comienza a realizar su recorrido en el comercio, utilizando la aplicación va a tener la posibilidad de ir escaneando los códigos de barra de los productos que desee llevar, agregandolos a su carrito virtual, con la opción de eliminarlos si cambia de opinión. Además, mientras va escaneando la aplicación da información sobre el producto y recomienda promociones y productos acorde al historial de compra de cada consumidor. Una vez que termina de agregar los productos que desea comprar tanto en el carrito físico como en el virtual, al llegar a la caja lo único que debe hacer es finalizar la compra en la aplicación, pagar con el medio de pago que prefiera y retirarse del establecimiento.

En un primer momento, el producto será ofrecido a grandes supermercados con el fin de que estos sean pioneros en innovación y luego las tiendas o comercios más pequeñas, como pueden ser los supermercados chinos para que estos se alineen con la estrategia de omnicanalidad. A pesar de que se buscará poder adaptar la aplicación cuanto sea posible al establecimiento con el que se está trabajando, será la misma tanto para los supermercados de mayor tamaño como para los más pequeños. Esto es así ya que se incurriría en un gasto muy elevado si se buscara diseñar una aplicación para cada comercio en específico.

No obstante, una alternativa de expansión en el futuro podría ser realizar dos modelos del mismo producto; por un lado, una aplicación para los grandes comercios y supermercados, por el otro, una para los comercios de menor tamaño como un supermercado chino o un almacén.

La aplicación, también, busca generar interacción con los consumidores durante su compra. Para lograrlo, se incluirán funciones como la posibilidad de realizar búsquedas sobre la ubicación de un producto en la tienda y obteniendo el recorrido sugerido para llegar hasta el producto o la oportunidad de consultar información nutricional y posibles recetas con los productos que se escanean. No obstante, y gracias a que la aplicación tiene como objetivo la agilidad en la compra, el diseño estará siempre pensado para que el usuario no se tope con molestias a la hora de comprar, como ventanas emergentes a raíz de una acción del consumidor. Por eso, y tomando de ejemplo lo mencionado

anteriormente, al escanear un producto el usuario, si y sólo si, desea ver la información nutricional o acceder a recetas tendrá la posibilidad de hacerlo.

Añadiendo este método de compra en los supermercados se satisfacen dos necesidades, tanto por el lado de los consumidores como por el lado de los comercios. Primero, mejora la experiencia de compra para los clientes de los supermercados al hacer la experiencia de compra más personalizada y ágil, mediante el uso de la información recogida sobre patrones de compra y productos frecuentes de cada perfil. No solo eso, sino que el tiempo de espera en las cajas es mucho menor, una queja reiterada entre los consumidores que frecuentan las tiendas físicas según nuestra encuesta. Por esa razón, uno de los objetivos principales que busca Smarket es mejorar la experiencia del consumidor en los establecimientos, para que el momento de ir al supermercado no sea una actividad tediosa, sino que sea una provechosa.

Para que todo esto sea posible, es necesario que el servicio y diseño de la misma sea el apropiado. Por eso, la aplicación va a estar diseñada, armada y desempeñada por nuestro equipo, que va a estar formado por tres analistas de datos y programadores. Esto quiere decir, que proporcionaremos un servicio cubriendo todos sus aspectos para concentrar su funcionamiento en un mismo lugar. Al tener a todo el personal centrado en hacer funcionar la aplicación y mejorar constantemente su servicio, la calidad de nuestra aplicación será muy alta. Entonces, nos permitirá que en el caso de que haya algún problema o cuestión a solucionar para nuestro cliente podrá ser resuelto y atendido de forma rápida y eficiente; además de que el servicio en el día a día va a ser el deseado. Por lo tanto, podríamos decir que una vez que se lance la aplicación al mercado con nuestro primer cliente, se verá que lo que representa nuestra marca es tecnología, tendencia y calidad, por ende terminaría atrayendo a otros clientes.

Por consiguiente, para la generación de ventas es esencial hacer énfasis en la mejora que se produce en el proceso de compra para los consumidores en las tiendas físicas, siendo ésta una opción tecnológica que mejora un proceso físico. Además, es importante comunicar que va a permitir una estrategia marketing personalizada para cada persona, algo atractivo tanto para los consumidores que buscan personalizar su experiencia en la industria del *retail*, y por otro lado para los supermercados que están en busca de aumentar su volumen de ventas. Por lo tanto, debemos lograr que la aplicación sea vista como un producto necesario y no como un accesorio.

Por último, es muy importante que el producto se vea acompañado de la imagen de marca adecuada. Lo que queremos es que nuestros consumidores entiendan nuestra marca como una de confianza, que

se preocupa por sus consumidores y porque éstos reciban un producto tecnológico de calidad. Es por esto que proveeremos un servicio al cliente dispuesto a toda hora para solucionar rápidamente los inconvenientes que se puedan llegar a generar en el uso del producto. Además, se ofrecerá un bono de descuento para la próxima compra para reforzar todos los valores de la marca y también para fidelizar a los clientes. Si logramos generar que los consumidores vean estos valores en la marca lograremos de a poco fidelizarlos y que se conviertan en frecuentes usuarios del producto, generando un eco positivo en la propuesta.

Para el financiamiento de los beneficios que se les otorga a los consumidores de los supermercados y tomando de ejemplo cómo se manejan las aplicaciones como Pedidos Ya, Rappi o Glovo, hay dos alternativas. Por un lado, y lo que generalmente ocurre, es que si se quiere otorgar un descuento en la compra por el uso de la aplicación, quién financia el beneficio es, en este caso, Smarket. Por otro lado, se encuentra la alternativa de poder negociar con el supermercado logrando un acuerdo para que el financiamiento sea compartido. Esto sería, por ejemplo, si el descuento es del 20% para los consumidores finales de la aplicación, Smarket financia un 10%, mientras que el supermercado el otro 10%. Cabe destacar que la segunda alternativa ocurre en mayor medida en los comercios que manejan un menor volumen de ventas y que el hecho de contar con una aplicación es una ventaja muy grande y no en aquellas cadenas donde nuestra aplicación no es indispensable. Por lo tanto, creemos que en los primeros meses de funcionamiento de la aplicación esta es una estrategia correcta que logra atraer y fidelizar al cliente. Dicho esto, el objetivo de financiar y otorgar los descuentos es incrementar el volumen de ventas de los comercios y así generar un beneficio tanto para el supermercado como para el consumidor, que se transforma en un voto de confianza en la aplicación.

Precio

Es muy importante definir correctamente el precio de un producto o servicio debido a que si no es el adecuado puede ser la cualidad que determine el fracaso del negocio. En consecuencia, la política de precios debe ser coherente y homogénea con los objetivos y estrategias generales de la empresa, pero al mismo tiempo debe adecuarse a las características del producto-mercado genérico en que compite (Nagle y Holden, 1998).

En la actualidad la mayoría de las aplicaciones son gratis y mediante nuestra encuesta logramos determinar que nuestro segmento potencial estaría dispuesto a utilizar la aplicación si esta fuese sin costo. Es por esto que determinamos que tanto la descarga a los dispositivos móviles de los

consumidores como el uso del servicio va a ser totalmente gratuita para no desalentarnos a conocer este nuevo método de compra, y que lo vean como un beneficio, no como un costo más.

Dicho esto, el cargo por los servicios que va a ofertar nuestro equipo va a correr por parte de los comercios y/o supermercados que quieran adherirse a su uso. Sin embargo, para incentivar a nuestros potenciales clientes a que confíen en nuestro producto y sus ventajas ofreceremos un primer mes de prueba gratuita para mostrar de qué se trata y para que verifiquen que su funcionamiento es apropiado, testeando las ventajas ofrecidas. Luego de esta prueba, si el supermercado está satisfecho con el producto procede a pagar una comisión por cada venta, proyectando que el volumen de ventas va a incrementarse significativamente con la incorporación de la aplicación. Esto quiere decir que apuntamos a obtener ingresos por volumen de ventas y no por una alta comisión. Esta comisión varía entre grandes cadenas de supermercados y almacenes o comercios pequeños.

Para establecer las comisiones entrevistamos tanto a personal de Pedidos Ya como al propio Ariel Solans, supermercadista argentino. En primer lugar, consultamos a personal de la aplicación Pedidos Ya con el fin de conocer y entender aún más como funciona y cómo se manejan en el mercado de las aplicaciones. En dicha entrevista, se nos informó que Pedidos Ya trabaja con una política de discriminación en cuanto a las comisiones que le cobra a los restaurantes afiliados según su tamaño y volumen de venta. Esto quiere decir, que a los restaurantes con mucho volumen de venta, la comisión es más baja (ya que la aplicación no es indispensable para alcanzar a los clientes) mientras que a los pequeños comercios la comisión es un poco mayor debido a que el hecho de estar presentes en la plataforma les otorga una enorme ventaja. En segundo lugar, en la entrevista con Ariel Solans, se pudo esclarecer sobre cuánto estaría dispuesto a invertir para proveer a sus clientes de experiencia personalizada y rápida a través de una aplicación que no es propia. Sobre este punto, Ariel nos comentó que el máximo sería un 10%. Es por eso, que se decidió optar por establecer comisiones bajas y poner los esfuerzos en aumentar el caudal de usuarios de la aplicación. La comisión para los supermercados más chicos durante los primeros tres años de operación será del 4%, mientras que para los supermercados con mayores volúmenes de ventas del 6%. Una vez alcanzado el cuarto año de operación, los porcentajes aumentarán al 5% y 7% respectivamente.

Por eso, es esencial que los esfuerzos se hagan en la atracción de consumidores del comercio que utilizan la aplicación y su posterior fidelización. La idea con este precio es mostrar que brindamos un producto funcional y de calidad a precios accesibles. Dicho esto, nuestra estrategia de precios va a ser neutra, ya que no aplicaremos un precio muy elevado al que solo pocos clientes puedan acceder ni tampoco va a ser uno muy bajo para poder garantizar la calidad de producto a la cual aspiramos. El

objetivo es posicionar el producto en el mercado para que los supermercados vean su potencial y lo adquieran.

Incluso, la idea con este precio es ser competitivas debido a que en el rubro tecnológico las grandes empresas cobran precios muy altos y excluyen a los pequeños compradores. Con nuestra oferta la idea es ser accesibles para un segmento más grande, pero sin dejar de lado la oferta de calidad que es una cualidad primordial.

Comunicación

Como se mencionó anteriormente, al ser un producto nuevo de una empresa sin precedentes, dar a conocer la aplicación y la imagen de marca de la manera correcta es esencial. Si nuestro público no logra entender cuáles son los beneficios de la aplicación y de cómo ésta mejora el proceso de compra no lograremos penetrar la mente de nuestro consumidor. Sin embargo, la comunicación no es solo publicitar, sino que incluye a todas las actividades que tienen el propósito de informar y persuadir a todos los integrantes de nuestro segmento objetivo, a todos sus canales de comercialización y al público en general (Dvoskin, 2004).

Con la intención de posicionar nuestra marca y producto apropiadamente debemos establecer un segmento objetivo de posibles usuarios de la aplicación al cual dirigir nuestras acciones. Al estar hablando de tecnología, segmentar por edades no sería la mejor manera de abarcar la cuestión, ya que hoy en día esta tendencia mundial llegó a la mayoría de los rangos etarios. Por esa razón, detectamos en base a nuestra encuesta realizada a más de 490 personas de entre 18 y 55 años, y de varias provincias del país, que nuestro segmento objetivo son jóvenes trabajadores de entre 20 y 45 años que tienen una buena relación con la tecnología y que buscan eficiencia en el manejo de su tiempo y dinero.

En definitiva, la tendencia detectada es un mayor uso de las tiendas físicas, pero con una búsqueda de administrar de mejor manera el tiempo en ellas. Entonces, nuestro producto busca posicionarse como una solución ante esta necesidad de los consumidores en los supermercados. Dicho esto, para captar a nuestro target la estrategia de comunicación va a utilizar medios digitales, el eje clave del Inbound Marketing y su mensaje no va a ser uno que esté sobrecargado de información y beneficios para todos los segmentos. La idea central de esta estrategia es proporcionar información sobre todo a los consumidores que muestran de alguna manera que tienen interés en recibirla.

Si bien se apunta a que el segmento target sea lo más grande posible y vaya aumentando, al adoptar esta estrategia se pone foco en la transmisión de información para que nuestros potenciales consumidores perciban la aplicación como una solución a sus necesidades. Además, la transmisión de información se hace a través de medios que logren la precisión, dejando de lado los canales masivos en los que se pierde la exactitud. Lo que se busca es lograr hablarle y alcanzar tanto a los clientes potenciales como aquellos que podrían serlo.

Asimismo, es elemental definir la imagen de marca que queremos transmitir para que esta acompañe la imagen del producto y se potencien mutuamente. Smarket tendrá un perfil tecnológico pero amigable y accesible para todos aquellos que quieran conocerlo. Dicho esto, nuestros mensajes serán claros y concisos, y se transmitirán solamente mediante marketing digital para mantener la coherencia en toda la comunicación y así de a poco ir fidelizando a nuestro cliente.

Primero, es fundamental el uso de internet que es un medio de comunicación masivo al que nuestro segmento objetivo tiene acceso. Según estadísticas de Enacom el 61% de los hogares cuentan con acceso a internet fijo y a fines del 2018 se contaba con 29 millones de argentinos con conectividad móvil 4G, suma que crece exponencialmente cada año (Infobae)⁶. Por consiguiente, aplicaremos publicidad en las redes sociales tales como Facebook e Instagram que hoy en día están dentro de las redes con más tránsito de usuarios. Esta publicidad sería un medio gráfico que muestre la aplicación y su principal objetivo a la audiencia personalizada que elijamos en base a sus búsquedas e intereses. La idea con este método es que el segmento objetivo empiece a conocer a la aplicación, que su nombre quede en su memoria para el momento en que realmente la use. Estas publicidades conducirán a nuestro público objetivo a nuestros perfiles correspondientes en cada red social. Crearemos un perfil en Instagram, una página en Facebook y una página *web* para que la información sobre el producto sea de múltiple acceso y además, para que nuestros clientes nos puedan dar feedback y contactar por el medio que más utilicen. De esta manera, crearemos una relación con nuestros usuarios que permitirá un ida y vuelta de información directo y nos permitirá estar al tanto de sus necesidades.

En suma, apelaremos al uso de *influencers*, una forma de publicitar muy frecuente que te permite llegar a muchos usuarios de una manera muy rápida. Al tener un público que escucha sobre sus decisiones y preferencias, que estas personas muestren la aplicación como un producto que utiliza habitualmente generaría interés en nuestro segmento objetivo. Dependiendo del alcance de los *influencers* ofreceremos como pago órdenes de compra en los supermercados afiliados o una

6 Desirée Jaimovich (17 de Mayo de 2019). Radiografía de Internet en Argentina: hay más personas conectadas, pero la velocidad es un desafío pendiente. Infobae.
Recuperado de: <https://www.infobae.com/america/tecnologia/2019/05/17/como-esta-el-acceso-y-la-calidad-de-internet-en-la-argentina/>

remuneración por cada mención de la aplicación. Cabe aclarar que es vital elegir *influencers* que se alineen con los valores de la marca, es decir, que estén en busca de innovar y de mejorar su manejo de tiempo y dinero.

Por último, una estrategia clave que se busca generar es el boca en boca entre clientes y potenciales clientes, para que esto genere el mensaje de que esta aplicación no es un producto más en sus dispositivos móviles sino que realmente va a ayudarlos a mejorar la experiencia en los supermercados y/o comercios que frecuentan. Esto depende totalmente de nuestros usuarios y de que la experiencia que reciban al utilizar el producto sea la adecuada.

Segmentación

Creemos que el gran potencial de la aplicación lo van a detectar aquellos que asisten a las tiendas semanalmente o indefinidas veces para comprar cosas más momentáneas. Esto lo creemos así debido a que los consumidores que realizan una compra mensual van al supermercado en búsqueda de una gran cantidad de artículos y con un tiempo más extenso para dedicarle al proceso. En cambio, los consumidores que atienden con más frecuencia no van a pasar mucho tiempo en la tienda por lo que, tener una aplicación que te permita entrar al supermercado con tu lista incluida e ir escaneando los productos para luego solo pagar y retirarse es de mayor beneficio. Se considera además, y basándose en los resultados de la encuesta realizada, que los potenciales consumidores serán jóvenes-adultos que no desean gastar tiempo de más a la hora de realizar la compra, ya sea porque no les interesa o porque no lo tienen. También, los potenciales consumidores serán aquellos pioneros en tecnología que adoptan soluciones tecnológicas, siempre y cuando éstas generen una clara ventaja frente a otras alternativas. No obstante, a la segmentación descrita se le sumará un componente que Ariel Solans describió como fundamental: la ubicación geográfica. Esto quiere decir que la audiencia a la que se le mostrará el producto será segmentada por ubicación geográfica, siendo ésta determinada por la cercanía a supermercados afiliados. Solans nos comentó que en los últimos años hubo una tendencia muy fuerte en la elección de dónde realizar las compras, donde la cercanía a la tienda pasó a ser un factor determinante. Es decir, la gran mayoría de sus consumidores escogen su supermercado a la hora de realizar las compras ya que es el que les queda más cerca. Esto puede deberse tanto a comodidad, ahorro en tiempo como en dinero (por ejemplo, evitando la nafta del auto).

Distribución

El producto se utilizará a través de dispositivos móviles con acceso a internet y estará disponible en las plataformas digitales de *Appstore* y *Google Play*. Esto quiere decir que la distribución es indirecta ya que nosotras mismas no llegamos al consumidor final y que la distribución es inclusiva porque más de la mitad de los *smartphones* activados contienen estas plataformas de aplicaciones⁷.

Como describe Dvoskin en su libro, los objetivos estratégicos del canal de distribución deben establecerse a partir de las necesidades de servicio del consumidor final. Por eso, los propios dispositivos móviles van a ser el punto de acceso a la plataforma porque es un elemento que llevamos a todos lados con nosotros y es de uso diario. Buscamos que incluyan la aplicación y su uso naturalmente en su vida cotidiana, como lo es el uso del celular.

VII. Plan de producción

Poner en marcha la aplicación tomará tres meses de trabajo por parte de tres especialistas técnicos que forman parte del equipo permanentemente. El capital requerido inicialmente para desarrollarla será de 9211 USD; suma que deriva de dos meses de trabajo de los dos técnicos con un honorario de 35 USD por hora cada uno. Este número lo proveerán en partes iguales cada uno de los cinco socios. Cabe aclarar que los números son estimativos, pero se hizo la debida investigación para conceptualizar dichas sumas de la manera más certera posible. Como se mencionó, la aplicación va a ser desarrollada internamente ya que estos programadores formarán parte del equipo permanentemente.

Luego de desarrollarla, la mantención de la aplicación estará a cargo de los especialistas técnicos pertenecientes al equipo de trabajo. Esta tarea corresponde a sus tareas a realizar en el día a día, por lo tanto, se incluye su pago dentro de sus honorarios mensuales. Asimismo, el almacenamiento de datos va ser externo, proveído por los *datawarehouse* de Google llamado "Big Query con" un precio por *gigabyte* por mes de 0,02 USD. La cantidad de almacenamiento requerido no está definida pero este servicio tiene capacidad ilimitada por lo que no será un problema en el futuro. Además, se considera la mejor alternativa ya que es de bajo costo y el pago es por uso. Si quisiéramos desarrollar un *datawarehouse* propio, los costos del emprendimiento aumentan de forma considerable dado que, por ejemplo, nos veríamos obligados a alquilar un lugar físico donde almacenar el *datawarehouse*.

La ejecución de la aplicación y su posterior mantenimiento se realizará de manera remota, es decir, sin el uso de un establecimiento al inicio del proyecto. A medida que este avance y crezca si se viera

7 José Ángel Plaza López (9 de Junio de 2017). Más allá de Google Play y App Store: las otras tiendas 'apps'. El País. Recuperado de: https://elpais.com/tecnologia/2017/05/31/actualidad/1496242186_229624.html

necesario aumentar la cantidad de empleados y concentrar a todo el equipo bajo un mismo espacio se recurrirá al alquiler de una oficina para administrar la aplicación y proveer su correspondiente servicio al cliente y solución de problemas.

VIII. Costos, finanzas e inversión

A continuación, realizaremos un análisis detallado tanto de los costos, la inversión requerida para llevar a cabo el emprendimiento como el plan de financiamiento que se elegirá. Es importante aclarar que el análisis se llevó a cabo en dólares, considerando un tipo de cambio de 80 ARS. Es decir, 1 USD=80 ARS.

Inversión Inicial

La inversión inicial que se debe realizar con el fin de que Smarket comience a operar es \$9211,00 (Ver Anexo 3). Dicho monto está compuesto en mayor medida por el desarrollo del producto estimado en \$6250,00 (67,85% del total). Esto involucra contratar a un equipo de profesionales altamente capacitados, trabajando *full time* por aproximadamente tres meses con el fin de realizar el diseño, el *front-end*, *back-end*, y el posterior desarrollo.

El costo en publicidad de \$1000 (10,86% del total) es uno de los más representativos de la inversión necesaria dado que se cree que es fundamental hacer esfuerzos en dar a conocer el nuevo producto que se lanza, para alcanzar a la mayor cantidad de potenciales consumidores y lograr el posicionamiento. En el mismo nivel, se encuentran los gastos varios establecidos en \$1000 (10,86% del total). Este será un monto fijo que se utilizará para cubrir diversos gastos, como puede ser el mantenimiento de la cuenta bancaria, y para todos aquellos gastos que surjan de imprevisto y no se hayan tenido en consideración a la hora de calcular la estimación.

A su vez, componen la inversión inicial la inscripción de la sociedad como una SAS valuada en \$327,50 (3,56% del total), el capital mínimo requerido para comenzar las operaciones de la SAS estimado en \$421,88 (4,58% del total), monto equivalente a dos salarios mínimos vitales argentinos, y el registro de la marca valuado en \$27,63 (0,30% del total). También, el pago por el dominio de internet estimado en \$35 (0,38% del total) y las altas como programadores en los distintos canales de distribución, como son *Google Play* y *Appstore*. El costo de alta en el caso de *Google* es de \$50 (0,54% del total), monto compuesto tanto por el costo de alta como programador como por la carga de la aplicación a la plataforma, y en el caso de *App Store* es de \$99 (1,07% del total).

Financiamiento

La puesta en marcha del emprendimiento comprende una elevada inversión inicial. Por eso, la decisión tomada en cuanto al financiamiento es que el mismo será a través de los aportes de los socios a la sociedad. Como se describió en el capítulo sobre los aspectos legales e impositivos de la sociedad (ver **X. Aspectos legales, impositivos y propietarios**), la misma contará por cinco socios quienes aportarán el 20% del capital requerido para el inicio del negocio. Dicho monto está fijado en \$1842,2 por cada socio. Se considera que es la mejor manera para diversificar el riesgo. No solo por contar con más de uno o dos socios, sino también porque se evita tener que recurrir a un préstamo bancario, el cual supone tasas de interés para su devolución, generando un gasto adicional para el emprendimiento.

Costos fijos y variables

A continuación se realizará un análisis sobre los distintos costos que la empresa tendrá que afrontar. Muchos de ellos son mensuales, no obstante, el análisis será anual. A su vez, cabe destacar que el fenómeno inflacionario presente en la Argentina es uno de los principales factores que elevan los costos año tras año.

Costos- Primer Año		
Anuales	USD	%
Salarios IT	\$ 21.000,00	44,35%
Cargas sociales IT	\$ 3.150,00	6,65%
Salarios admin	\$ 18.000,00	38,01%
Cargas sociales admin	\$ 3.060,00	6,46%
Publicidad	\$ 1.000,00	2,11%
Almacenamiento	\$ 10,00	0,02%
App Store	\$ 99,00	0,21%
Dominio web	\$ 35,00	0,07%
Varios	\$ 1.000,00	2,11%
TOTAL	\$ 47.354,00	100%

Gastos Fijos:

- **Sueldos:** los sueldos comprenden el monto más significativo dentro de los costos fijos, establecido para el primer año en \$39000. Aquí se tiene en cuenta tanto el sueldo del personal administrativo, como los especialistas en IT (*Information Technology*) (ver **IX. Equipo**). Para establecerlos se tuvo en cuenta tanto el salario ofrecido en el mercado laboral por posiciones similares, como las posibilidades de nuestra empresa. De esta forma se logra que los sueldos sean competitivos, manteniéndose siempre dentro de los posible.

- **Cargas Sociales:** las cargas sociales son una obligación que tiene todo empleador para con sus empleados. En este caso, y considerando los salarios de los trabajadores, las mismas son de \$6630 para el primer año. Estas comprenden tanto el aporte a la jubilación (11%), la obra social (3%) y el aporte al PAMI regulado por la Ley 19032 (3%).
- **Publicidad:** los gastos en publicidad refieren a la campaña de Marketing. Los primeros años de operación de la empresa, los costos en materia publicitaria serán elevados, y luego se irán reduciendo. Es así ya que se cree fundamental dar a conocer el producto y posicionar la marca en la mente de los consumidores. A su vez, dado que el ingreso de SMarket está sujeto 100% al uso de la aplicación y las compras efectuadas a través de la plataforma, consideramos que es imprescindible realizar esfuerzos para aumentar la cantidad de usuarios finales de la app. Por eso, creemos que la forma de lograrlo es a través de la comunicación y publicidad.
- **Almacenamiento:** en cuanto a dónde se almacenarán los datos, la empresa en un primer momento cuenta únicamente con el costo de almacenamiento. Dado a la enorme inversión que requiere desarrollar un propia base de datos, Smarket optó por una solución en la nube. Se cree una decisión acertada dado que las soluciones de *cloud computing* permiten que pequeñas empresas, como la nuestra, pueda almacenar sus datos en una base de datos segura y escalable, sin necesidad de poseer un lugar físico donde almacenar los datos. Además, cuenta con la ventaja de que el pago es por uso. Esto quiere decir, que se pagará únicamente por las gigabytes que se encuentren en uso.
- **App Store:** *Appstore* será uno de los canales utilizados para comercializar nuestro producto. Este es una plataforma diseñada por la compañía estadounidense Apple donde los desarrolladores o empresas pueden cargar su aplicación. De esta forma, las personas que cuentan con un celular con sistema operativo iOS pueden descargarse las aplicaciones ofrecidas. El costo de darse de alta en dicho canal es de 99 USD por año. Este monto permite subir una cantidad ilimitada de aplicaciones.
- **Dominio web:** el dominio *web* es un nombre único que tiene como objetivo identificar a un subárea de internet. Lo que el dominio hace, es traducir las direcciones IP, entendibles por las máquinas y computadoras, a términos o direcciones entendibles por los seres humanos. Obtener un dominio *web* tiene un costo de 35 USD por año y debe renovarse.
- **Varios:** dicha categoría de costos tiene como objetivo cubrir tanto gastos diversos, como puede ser el mantenimiento de la cuenta bancaria, como tener un fondo de dinero fijo para pagar los costos que pueden surgir de eventualidades, que no han sido considerados a la hora de diseñar el esquema de costos de SMarket. En otras palabras, este fondo tiene como fin poder solventar aquellos costos en los que se puede incurrir y no se han tenido en cuenta.

Gastos Variables

En cuanto a los costos variables, estos son aquellos que se modifican de acuerdo a las variaciones en el volumen de producción. En este caso, en un primer momento, no se cuenta con este tipo de costos.

Para los siguientes años de operación, los costos son los mismos a los descritos en el primer año. No obstante, a partir del segundo año, se estima que se deberá contratar más personal. De esta forma, se pasará de 4 empleados (2 empleados con posiciones de IT y 2 empleados con posiciones administrativas) a 6 empleados. El aumento será en cuanto a las posiciones de IT. La decisión se debe a que se estima que la cantidad de sucursales suscriptas a la plataforma ofrecida aumentará de forma considerable. Por eso, se necesitará más empleados capaces de realizar soporte técnico, manejo de datos o resolver las cuestiones que pueden surgir en relación al funcionamiento del *software*.

Dicho esto, los gastos para el segundo año en adelante serán:

Costos- Segundo Año en adelante		
Anuales	USD	%
Salarios IT	\$ 42.000,00	88,69%
Cargas sociales IT	\$ 7.140,00	15,08%
Salarios admin	\$ 18.000,00	38,01%
Cargas sociales admin	\$ 3.060,00	6,46%
Publicidad	\$ 700,00	1,48%
Almacenamiento	\$ 10,00	0,02%
App Store	\$ 99,00	0,21%
Dominio web	\$ 35,00	0,07%
Varios	\$ 1.000,00	2,11%
TOTAL	\$ 72.044,00	100%

Proyección de Ingresos

A continuación, se detallará la proyección estimada para los primeros cinco años de funcionamiento del emprendimiento, considerando las ventas esperadas para cada año y los respectivos costos. Para hacerlo, se consideraron tres escenarios distintos: pesimista, esperado y optimista. La variación entre los escenarios se debe a cuatro variables:

- Cantidad de sucursales asociadas a la aplicación: variable centrada principalmente en el alcance de la aplicación en cuanto a los supermercados como consumidores.
- Cantidad de usuarios que utilizan la aplicación: variable centrada en el alcance de la aplicación en cuanto a los usuarios finales de la misma como consumidores.
- Comisión de la compra: variable centrada en la negociación que se pretenden lograr con los supermercados.

- Frecuencia de compra y uso de la aplicación: variable centrada en la cantidad de usos de la aplicación en las compras por los usuarios finales.

Es importante aclarar que para realizar las estimaciones en cuanto al porcentaje de usuarios finales de la aplicación, se tomó una población de 10.000 personas. Además, la estimación se realizó en pesos, convirtiendo únicamente los ingresos a dólares.

Por último, y en relación a la variación en cuanto a la cantidad de sucursales asociadas, cabe destacar que actualmente hay 16.683 establecimientos de autoservicios, entre los que se incluyen hipermercados, supermercados y almacenes de proximidad⁸.

Proyección de Ventas: Primer Año

Año 1			
	Pesimista	Esperado	Optimista
Población	10000	10000	10000
Cantidad de consumidores	40	70	100
Gasto promedio por compra	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00
Comisión de la venta	\$ 34,00	\$ 68,00	\$ 102,00
Ingreso Anual por sucursal	\$ 16.320,00	\$ 171.360,00	\$ 612.000,00
Cantidad de sucursales	5	25	50
Ingreso en ARS	\$ 81.600,00	\$ 4.284.000,00	\$ 30.600.000,00
Ingreso en USD	\$ 1.020,00	\$ 53.550,00	\$ 382.500,00
TOTAL	\$ 1.020,00	\$ 53.550,00	\$ 382.500,00
Porcentaje consumidores	0,40%	0,70%	1,00%
Comisión de la venta	2,00%	4,00%	6,00%
Uso de la app mensual	1	3	5
Uso de la app anual	12	36	60

La tabla refleja las estimaciones de venta para el primer año de funcionamiento de la pequeña empresa. Tal como se explicó anteriormente, la misma está abierta por tres frentes donde cada uno representa uno de los escenarios descritos.

Se espera que en el primer año los ingresos de Smarket sean de 53.550 USD (4.284.000 ARS). Para realizar la estimación, en primer lugar, se estimó el número de consumidores finales que se espera que usen la aplicación. En el escenario pesimista se tomó un valor de 0,50%, en el esperado uno de 0,70% y en el optimista uno de 1%. Estos porcentajes se realizaron sobre una población de 10.000

⁸ Fernando Quintero (21 de Julio de 2020). Actualidad del Supermercado en la Argentina y Proyección del Mercado. Diario Retail: Sudamérica Business.
Recuperado de: <http://diarioretailsudamericabusiness.com/ar/actualidad-del-supermercado-en-argentina-y-proyeccion-del-mercado/>

consumidores de los supermercados. En segundo lugar, se consideró el gasto promedio de las compras en los supermercados. Aquí, Ariel Solans, nuestro entrevistado, pudo proveernos de la información y el gasto promedio por compra se estima en 22 USD (1700 ARS). En tercer lugar, se estimó la comisión por cada venta. En el escenario optimista se tomó una comisión de 2%, en el esperado una de 4% y en el pesimista una de 6%. En cuarto lugar, se realizó la estimación de los ingresos que se obtendrían por una sucursal. En quinto y último lugar, se multiplicó la estimación realizada para un supermercado por la cantidad de sucursales esperadas para cada escenario; 5 para el escenario pesimista, 20 para el esperado, 50 para el optimista.

La estimación se realizó de forma anual y para cada escenario se evaluó un uso y frecuencia de la aplicación distinto. Para hacerlo, se consideró tanto las respuestas de la encuesta realizada como la información brindada por Solans, quien nos detalló con qué frecuencia aproximadamente asisten al supermercado el segmento al que se quiere alcanzar.

Al resultado obtenido por las ventas, en el Anexo 3, se le restaron tanto los gastos operativos como los impuestos que se deben pagar para estimar la ganancia bruta. De esta forma, y considerando el escenario esperado, las ganancias de Smarket para el primer año de operación serán de 3841,52 USD.

Para los siguientes cuatro años se estimaron las ventas de igual manera. Podemos encontrarlo en el Anexo 4.

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es aquel en donde los ingresos generados por el negocio se encuentran igualados a la suma de los gastos fijos y variables. Dicho esto, se hará una estimación del punto de equilibrio para el primer año de funcionamiento de Smarket. En este caso en particular, y como ya se mencionó con anterioridad, la venta de este proyecto no cuenta, en principio, con gastos variables, se puede afirmar que equivalen a cero. Es por esto, que a la hora de estimar el punto de equilibrio, solo se tomó en consideración los costos fijos, detallados previamente. Así, se obtuvo que el punto de equilibrio para el primer año es de 46.733,00 USD. Esto quiere decir que las ventas deben alcanzar, mínimamente, el valor aludido para cubrir los gastos incurridos a lo largo del primer año.

Flujo de Fondos

En la siguiente sección realizaremos el flujo de fondos esperado del proyecto para los primeros años de operación. También, se analizará el VAN y la TIR del proyecto. En cuanto al VAN (Valor Actual Neto), este es un criterio de inversión utilizado para medir la rentabilidad del proyecto. Asimismo, la TIR (Tasa Interna de Retorno) es una medida de rentabilidad de un proyecto. Ambas métricas sirven para evaluar y comparar proyectos.

Resulta importante aclarar que para realizar dichos análisis, se calculó el costo de oportunidad del proyecto. Para hacerlo se utilizó la siguiente fórmula:

Costo de Oportunidad (K) = Tasa Libre de Riesgo + Beta de Mercado * (Rentabilidad Mercado - Tasa Libre de Riesgo) + Riesgo País

Donde:

- Tasa Libre de Riesgo: tasa de los bonos emitidos por el gobierno de los Estados Unidos.
- Beta de Mercado: coeficiente de riesgo Beta de acciones comparables que cotizan, típicamente, en la Bolsa de Nueva York.
- RM: es la rentabilidad esperada del mercado.
- Riesgo País: es el riesgo inherente a las inversiones y financiaciones realizadas en un país, comparado con otro.

Al 22 de Mayo del año 2020, la tasa libre de riesgo de los bonos estadounidense es de 0,66%⁹. Según Stern¹⁰, la Beta de Mercado no apalancada es de 1,12 (tomando la de *Softwares: System and Application*). En cuanto a la rentabilidad del mercado esperada, esta es equivalente al promedio de la tasa anual de variación del S&P 500¹¹, esta se estima en -8,25%. Por último, el Riesgo País de la República Argentina es de 2784 (27,84%)¹². Así, se calculó:

$$K = 0.66\% + 1.12 * (-8,25\% - 0,66\%) + 27,84\% = 18,52\%$$

Conociendo el Costo de Oportunidad, se pudo estimar el Valor Actual Neto (VAN) para el escenario esperando en 1.080.447,11 USD. Para estimar el valor mencionado, se tomó en consideración tanto los flujo de fondos libres, como el costo de oportunidad de la inversión mencionado y calculado anteriormente. Para medir la rentabilidad de un proyecto, el mismo tiene que tener un VAN positivo o mayor a eso. En este caso, $1.080.447,11 > 0 = 0$. Por eso, podemos afirmar que el proyecto es viable.

A su vez, la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto para el escenario esperado es de 340%. Para que un proyecto resulte interesante, el mismo tiene que poseer una TIR mayor al costo de oportunidad

9 Datos Macro (2020). Bono de Estados Unidos a 10 años. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>

10 Stern (2020). Betas by Sector (US). Recuperado de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

11 MacroTrends (2020). S & P 500 Index - 90 Year Historical Chart. Recuperado de: <https://www.macrotrends.net/2324/sp-500-historical-chart-data>

12 Puente (2020). Mercados | Riesgo País. Recuperado de: <https://www.puentenet.com/cotizaciones/riesgo-pais>

y otras tasas ofrecidas en el mercado, por ejemplo la Tasa Nominal Anual (TNA) de un banco. Por un lado, la TIR > Costo de Oportunidad (340% > 18,52%). Por el otro, invertir en un plazo fijo anual de un Banco (ya sea Santander, Francés, Galicia, Banco de la Nación Argentina, entre otros) tiene una Tasa Nominal Anual de 26,6%¹³. Esto quiere decir, que resulta muy atractivo y rentable invertir en nuestro proyecto.

En suma, y siguiendo realizando los análisis sobre el escenario esperado, se pudo estimar el periodo de recupero simple (PRS) y el periodo de recupero descontado (PRD) en dos años. Esto quiere decir, que la inversión inicial realizada en un primer momento será recuperada luego de dos años de funcionamiento del emprendimiento. Ambas métricas permiten estimar el periodo de recupero de la inversión. No obstante, el PRS no tiene en cuenta el costo de oportunidad en el tiempo. Por lo contrario, el PRD se realiza con los flujos de fondos actualizados y tiene en cuenta el costo de oportunidad del capital invertido a la hora de calcularse.

En el Anexo 5 podemos encontrar la estimación del Flujo de Fondos para los primeros 5 años de funcionamiento, así también las estimaciones antes descritas (Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y los respectivos Periodos de Recupero) para los tres escenarios; pesimista, esperado y optimista.

IX. Equipo

El equipo de trabajo encargado de llevar adelante el negocio descrito está compuesto por cuatro miembros. Esta decisión se debe fundamentalmente a que, en principio, solo tendremos un cliente y, a pesar de que se estima que el nivel de trabajo sea muy elevado, llegamos a la conclusión de que cuatro empleados serán suficientes.

Respecto a los miembros del equipo, se buscará que todos ellos tengan diferentes habilidades para así potenciar el conocimiento y lograr diversidad en cuanto a la formación de cada uno. Por un lado, se encuentran los puestos de IT (*Information Technology*). Estos estarán a cargo tanto del mantenimiento de la aplicación una vez que esté funcionando como del manejo de los grandes volúmenes de datos (obtención y posterior procesamiento) que ofrece la aplicación. Por el otro, se encuentran los puestos administrativos encargados no solo de administrar el negocio (realizando los planes financieros y de

13 Banco Central de la República Argentina (2020). El BCRA y vos | Régimen de Transparencia | Plazos Fijos Online en Pesos. Recuperado de: http://www.bcra.gov.ar/BCRAYvos/Plazos_fijos_online.asp

marketing) sino del diseño y estrategia de la emprendimiento. Además, serán los encargados de realizar los informes con información valiosa para los supermercados.

En cuanto a los puestos administrativos descritos anteriormente, los mismos estarán a cargo de Delfina Aglianon y Milagros Hancevic, a su vez socias del emprendimiento. Ambas, son alumnas próximas a graduarse de la Licenciatura en Administración de Empresas. Gracias a ello, cuentan con conocimientos en diferentes cuestiones empresariales esenciales para el desarrollo del negocio como lo es realizar un Plan de Financiamiento o uno de Marketing. Además, cada una de ellas tienen habilidades muy diferentes lo que hace que a pesar de ser solo dos puedan dividirse el trabajo y cada una tenga un rol muy determinado. Por ejemplo, Delfina, es sumamente creativa y al ser, también, estudiante de la Licenciatura en Diseño, cuenta con conocimientos tales para ser quien lleva a cabo el diseño de la aplicación que luego se desarrollará como así también para ser quien se ocupa de la estrategia de Marketing. Milagros, en cambio, cuenta con conocimientos un poco más técnicos sobre la programación por lo que será quien se encargará de supervisar y trabajar en conjunto con el equipo de IT. En suma, será la responsable de llevar a cabo el Plan de Financiamiento.

En cuanto a los dos especialistas técnicos que se contratarán, aún no se realizó una selección debido a que se desea esperar para identificar y determinar de forma clara y precisa cuales son los perfiles necesarios para que el negocio funcione. Sin embargo, hay determinados criterios ya establecidos como que el empleado tiene que ser graduado de una carrera técnica, como puede ser Sistemas de Información o Ingeniería en Sistemas. Se requieren expertos en programación y en *Data Analytics*. Asimismo, se está evaluando la posibilidad de incluir un asesor contable para que el emprendimiento no tenga problemas en materia impositiva, estando siempre al día y libre de deudas.

Pensamos al capital humano como la pieza esencial para el desarrollo del negocio. Es por esto, que se trabajará fuertemente en contratar a los mejores profesionales. Además, se buscarán perfiles que sientan entusiasmo, identificación con el emprendimiento y se encuentren dispuestos a afrontar los esfuerzos y desafíos que propone el armado de un negocio.

Por último, esperamos que el lanzamiento del servicio sea un éxito y que, como consecuencia, se tengan que contratar más profesionales para que la aplicación se encuentre siempre actualizada y sea siempre pionera en innovaciones. En suma, que la calidad del procesamiento de los datos se encuentre siempre al máximo es uno de los objetivos como sociedad. Por eso, creemos que en un futuro será indispensable que quienes realizan las tareas técnicas no sean únicamente 2 sino, por ejemplo, que formen pequeños equipos de a tres donde cada equipo trabaja con un cliente diferente. No obstante, y

como se mencionó, eso estará sujeto al éxito/fracaso del negocio y se irá contratando personal según sea necesario.

Dicho esto, en el segundo año de operación, se contratarán dos empleados más. Se espera que estos cumplan las funciones correspondientes a las posiciones de IT. Así, nos aseguraremos de mantener la aplicación siempre en funcionamiento, actualizada y al máximo rendimiento, evitando los problemas que se puedan generar. A su vez, se evaluará la posibilidad de incorporar una persona más al equipo de administrativos para que se encargue, principalmente, de la atención al cliente, resolviendo quejas e inconvenientes.

X. Aspectos legales, impositivos y propietarios

Aspecto legal

El negocio será inscripto a través de una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Esta presenta varias ventajas frente a otro tipo de sociedades como la rapidez del trámite o la posibilidad de hacerlo *online*.

En primer lugar, realizaremos la constitución del trámite vía *web* de la sociedad. Esta etapa se realiza a través de la plataforma *web* que permite realizar trámites a distancia. Esta página *web* es conocida como TAD (Trámites a Distancia). La etapa consta principalmente del registro de los datos necesarios de la sociedad, sus socios y el pago del trámite. A su vez, en esta primera fase de la inscripción, se recibe el CUIT correspondiente a la nueva sociedad y se obtiene un turno para luego certificar la firma en la Inspección General de Justicia (IGJ). En suma, en esta misma etapa, se obtiene el estatuto modelo adaptado a las particularidades del emprendimiento.

En segundo lugar, y con la publicación del boletín oficial, comienza la segunda etapa en la que se hace efectiva todo lo ocurrido en la primera, es decir, el registro de la sociedad. Aquí, no es necesaria la intervención de los socios del nuevo negocio que está siendo inscripto, sino que corre exclusivamente por parte de quienes procesan las nuevas inscripciones de emprendimientos.

En tercer lugar y como última fase de la inscripción, sucede la certificación de la firma societaria, que valida y da registro a los administradores de la nueva SAS. Estos, podrán autorizar trámites y documentación relevante para la sociedad. Actualmente, hay dos alternativas para obtener la firma. Por un lado, a través del instrumento público, que es pura y exclusivamente para escribanos. Por el otro lado, se encuentra la posibilidad de hacerlo por instrumento privado que a su vez cuenta con la

posibilidad de hacerlo vía *online* o presencial. Si se escoge hacerlo a través de la primera vía, esta puede ser firma digital personal o mediante escribanos. Si, en cambio, se opta por la segunda alternativa, el trámite debe efectuarse de manera presencial ante la IGJ.

En este caso concreto, se optará siempre por el camino más fácil y el que se considera más veloz con el fin de reducir al máximo el gasto de tiempo y dinero en trámites y con el objetivo de empezar a operar el negocio cuanto antes. Por esa razón, se elegirá la vía *online*.

Como se mencionó, la elección para la inscripción de la sociedad como una SAS se debe exclusivamente a que el trámite es rápido y poco costoso. Gracias a que todo el proceso ocurre prácticamente vía digital, se estima que a las 72 horas de una vez comenzado el proceso, ya se contará con el CUIT de la sociedad. Además, se aproxima que el costo total del proceso será de entre \$26.200 (considerando el pago de la constitución vía TAD y el valor de la compra del token físico, necesario para realizar la firma digital). Una vez completadas las tres fases que hacen al proceso de inscripción, la sociedad estaría lista y habilitada por la AFIP para operar y comenzar a realizar sus operaciones sin ningún tipo de problema ni infracción.

En cuanto a los socios de la sociedad estos serán cinco en total. Tanto Delfina Aglianon como Milagros Hancevic formarán parte de esos cinco socios, restando la búsqueda de los otros tres socios que conformen el equipo. La decisión se debe principalmente a que se considera la mejor forma de diversificar el riesgo.

Aspecto Impositivo

En cuanto a los impuestos, estos pueden ser divididos según sean nacionales, provinciales y municipales. En primer lugar, y considerando los impuestos nacionales, se encuentra el Impuesto al Valor Agregado (IVA) el cual grava todas las ventas producidas por la sociedad. Es por eso, que todas las ventas a cada uno de nuestros potenciales clientes se encuentra gravado por dicho impuesto. No obstante, cabe destacar que las ventas producidas por los supermercados a consumidores finales a través de la aplicación también estarán gravadas. La diferencia está en que dicho impuesto corre por cuenta de los supermercados ya que es la entidad a cargo de la venta producida y quien percibe la ganancia que produce la venta. Siguiendo con los impuestos nacionales, el emprendimiento deberá abonar también al fisco el Impuesto a las Ganancias. Este es un tributo que alcanza tanto a personas físicas como jurídicas y estas deben pagarle al Estado argentino en función de los ingresos que declaren haber ganado en el transcurso de un determinado año fiscal.

En segundo lugar, la sociedad se enfrentará a impuestos provinciales. En este caso, a todos aquellos impuestos que apliquen de la Provincia de Buenos Aires. Para el negocio en particular, los impuestos que debería abonar es el Impuesto a los Ingresos Brutos. Dicho impuesto representa un porcentaje directo de la facturación que genera la empresa. Además, dentro de esta categoría (impuestos provinciales) se encuentra el Impuesto Inmobiliario. Este impuesto grava la propiedad en la que la empresa desarrolla sus actividades o de la que es dueña. Sin embargo, en un primer momento el emprendimiento operará de forma remota ya que creemos que no existe la necesidad de contar con oficinas. Por eso, no contaría con la responsabilidad de pagar este impuesto. De todas formas y en el caso de que el emprendimiento crezca como se espera, en el corto plazo la empresa se verá obligada a alquilar o comprar una propiedad para que los profesionales que la forman desarrollen sus actividades diarias. De ser así, la empresa sí se vería alcanzada por el Impuesto Inmobiliario.

En tercer y último lugar están los impuestos municipales. Algunos de estos son, entre otros:

- Tasa por Seguridad e Higiene
- Tasa a la venta de combustible
- Tasa de Alumbrado, Barrido y Limpieza
- Tasa por espacios publicitarios
- Tasa por generación de Residuos

En este caso en específico y según lo que se pudo consultar, el emprendimiento no estaría alcanzado por estos impuestos (al no contar con oficinas). No obstante, y tal como en el caso descrito anteriormente, en caso de expansión se deberían rever estas cuestiones para que el emprendimiento no tenga un problema con el fisco y mucho menos incurra en gastos que se podrían haber evitado contando con ayuda de un profesional contador, por ejemplo.

XI. Plan de implementación

Cronograma

Se estima que el proceso durará, aproximadamente, entre 7 y 8 meses para que el negocio esté operando normalmente y ya se encuentre instalado en el mercado. Si bien somos conscientes que determinadas cuestiones no dependen puramente de la sociedad, se harán todos los esfuerzos necesarios para reducir este plazo al mínimo y así comenzar a operar cuanto antes. No solo para comenzar a recuperar el dinero invertido, sino también para que nuestro cliente comience a percibir las ventajas de haber adquirido e implementado nuestra aplicación dentro de sus tiendas.

Cronograma							
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Inscripción societaria	x						
Selección Software Factory	x						
Desarrollo de la aplicación		x	x	x	x		
Búsqueda, selección y contratación del personal			x	x	x		
Trámites diversos para la correcta habilitación		x	x				
Testeo de la aplicación					x	x	
Implementación							x

En la figura podemos ver gráficamente el cronograma esperando. Como no se conoce con exactitud aún en qué mes se iniciará el negocio, se decidió realizar el cronograma con Mes1, Mes2, etcétera.

En el Mes 1, se va a realizar la inscripción de la sociedad como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). El plazo de este trámite se estima en 5 días hábiles. En el transcurso del mismo mes y el mes siguiente (Mes 2), comenzaremos a realizar la búsqueda del equipo de programadores, encargados de desarrollar el producto. Una alternativa muy viable, podría ser hacer un acuerdo con una *Software Factory*. Estas empresas tienen como objetivo desarrollar aplicaciones tanto adaptándose a las necesidades del consumidor, diseñando una *app* a medida, como ofreciéndoles *softwares* ya desarrollados para que la empresa lo adapte a su negocio. En este caso en particular, se optará por la opción de desarrollar la aplicación a medida debido a la especificidad de lo que se desea. Si bien esta alternativa tiene un costo superior, ya está contemplado en la inversión inicial. Se cree que la elección de qué empresa será la prestadora del desarrollo de la aplicación debiera durar, como máximo, un mes. De esta forma, y ya en el Mes 3 del cronograma, la empresa comenzaría a desarrollar el producto solicitado. Consultamos con personal de la institución Digital House, especializada en programación y tecnología, quienes nos comentaron que el proceso de desarrollo durará entre tres meses y tres meses y medio, debido a la complejidad de la aplicación.

En el transcurso del desarrollo de la aplicación, se redactarán las búsquedas laborales para las posiciones de IT y comenzarán los procesos de selección. Estos serán llevados a cabo por quienes ocupan los cargos administrativos, Delfina Aglianon y Milagros Hancevic en este caso. A su vez, se irán realizando cuestiones y trámites como el pago de dominio de Internet o el registro de la marca.

Una vez que la aplicación ya esté desarrollada en su gran mayoría, se piensa que sería de gran utilidad comenzar los testeos del producto pero ya trabajando con el cliente. El hecho de testear la aplicación ya dentro de la tienda es una gran idea ya que permitiría ajustar a medida los pedidos del cliente y

sería como una prueba-error, antes del lanzamiento al público. Esto se estipula que sucederá entre el Mes 5 y 6 y una vez que las adaptaciones estén listas y el producto funcione de la forma deseada, se lanzará la aplicación en el Mes 7.

XII. Riesgos

Como todo emprendimiento, este negocio presenta algunos riesgos asociados. Entre ellos encontramos:

- Resistencia al cambio: creemos que existe el riesgo de que nuestros clientes (los supermercados) se resistan al cambio y a las actualizaciones. Si bien ya contamos con nuestro primer cliente, con quien se planea el lanzamiento, pensamos que es indispensable que las ventajas del producto ofrecido sean reales y que puedan ser percibidas por los supermercadistas. Esto, posiblemente hará que la industria del *Retail* en la Argentina vea como una necesidad la innovación para no quedarse desactualizado y, por ende, perder clientes. Nuestro primer cliente, Supermercado Libertad, ya percibió la innovación en materia tecnología como una necesidad. Buscamos que en el resto de los supermercados y almacenistas suceda lo mismo.

En suma, se cree que se debe realizar el mismo mecanismo para los usuarios finales de la aplicación. Es decir, se deben realizar esfuerzos no solo en que los supermercados quieran implementar la aplicación, sino que en que el segmento *target* de la aplicación se expanda y agrande. Sabemos que es algo casi imposible que todos los clientes de un supermercado adopten este método de compra, pero sí que se puede persuadir a clientes que en un principio no estaban pensados dentro del *target*. Esto se logrará siempre y cuando las personas sean conscientes de las ventajas que efectivamente trae usar nuestro producto. Por eso, se deben hacer esfuerzos en comunicar y dar a conocer las mejoras y los beneficios entre los clientes de los supermercados.

- Privacidad de datos: la seguridad y privacidad de datos es un aspecto fundamental a ser tenido en cuenta a la hora de diseñar y desarrollar una aplicación debido a que la gente necesita saber que es confiable y que no tendrá problemas futuros por haber proveído datos a un proveedor de servicios. Se trabajará fuertemente en desarrollar una aplicación lo más segura posible, con todas aquellas alternativas que se encuentran actualmente en el mercado de los *Softwares* para no solo brindarles un producto de calidad a nuestros clientes, sino que ellos puedan tener la tranquilidad que, a su vez, les están ofreciendo un producto sumamente confiable a sus propios clientes.

- Fallas con la aplicación o colapso de la misma: un posible riesgo es el colapso de la aplicación por muchas descargas en el corto plazo. Se espera que apenas sea lanzada la aplicación, esta comience a ser implementada rápidamente por el segmento de clientes del supermercado clasificado como segmento objetivo. Es por esto que se deben realizar periódicamente soporte técnico de la aplicación con el fin de minimizar las fallas que podría llegar a tener una aplicación. Además, se incluirá en la aplicación una sección de “Ayuda/Soporte” en la cual los clientes finales que usarán el producto, podrán realizar sus sugerencias de mejoras o contarán con soporte técnico personalizado ante cualquier inconveniente que se presente.

Covid-19

Debido a la situación que se está atravesando en el año 2020 a nivel mundial, nos parece sumamente importante agregar las consideraciones que se deberían tomar a la hora de lanzar este producto al mercado como causa de la pandemia por el virus Covid-19, conocido como Coronavirus.

Se considera que el escenario de la pandemia puede ser, por un lado, una oportunidad para el lanzamiento del producto. No obstante, el contexto mundial supone nuevos riesgos que antes no se habían considerado ya que no se consideraba como tal.

Se puede pensar la pandemia como una ventaja para la implementación del producto ya que nuestra aplicación tiene como objetivo principal reducir el tiempo que una persona demora en una tienda de un supermercado. Esto se alinea con las medidas que se están tomando, no solo en la Argentina sino en muchos de los países que se ven fuertemente afectados por el virus, de que las personas realicen sus compras de forma rápida e individual, permitiendo que solo entren a la tienda una cantidad de personas determinada. La aplicación servirá para acelerar el proceso de compra, permitiendo que el tiempo de espera de las colas de los supermercados se reduzcan. Además de que se reduciría el contacto con el personal del supermercado al no necesitar escanear cada producto en la caja, minimizando las interacciones a la menor cantidad posible.

Asimismo, la pandemia obligó a casi todas las empresas a realizar *home office*. Gracias a esto, muchas empresas proveedoras de *softwares* se encuentran trabajando fuertemente para desarrollar y lograr un excelente funcionamiento de las herramientas colaborativas. Creemos que esto es una ventaja para nuestro negocio dado que desde un primer momento se plantea que el trabajo de los empleados de SMarket sea completamente remoto ahorrando no solamente gastos en los que se incurriría (como

alquiler de oficinas, muebles, servicios como agua y luz, entre otros) sino permitiendo que los empleados ahorres tiempo de traslado.

No obstante, el contexto que se está viviendo está generando consecuencias que se consideran un riesgo para el emprendimiento. Entre ellas se encuentran, el aumento en el precio del dólar. Esto impacta 100% en el modelo de negocios planteado ya que, por ejemplo, los sueldos de los programadores están sujetos a la moneda extranjera y si está aumentando, aumentan considerablemente los gastos fijos. No solo eso, sino que el ingreso principal de la aplicación es la comisión por cada compra que se realiza y en este contexto las personas intentan salir lo menos posible de su casa, pasando sus compras a medios *online* que no requieran salir de sus casas. Incluso, hay muchas personas que están pasando un momento sumamente complicado en este contexto lo que los lleva a comprar solamente lo indispensable, disminuyendo sus gastos a lo mínimo posible, por lo tanto, nuestro ingreso se achica.

En cuanto a lo mencionado anteriormente y el “paso” al *e-commerce*, Solans nos comentó que en su caso en particular, y hasta el mes de febrero, el comercio electrónico representaba el 1,3% de las ventas. En Marzo 2020, y como consecuencia del Decreto de Necesidad y Urgencia dictado por el presidente de la Argentina, la venta *online* creció casi un 4%. Dicho aumento se mantuvo en los meses de Abril y Mayo del mismo año.

En suma, sabemos que es un momento difícil para los comercios ya que muchos vieron afectadas sus ventas. Sin embargo, se estima que los supermercados no se ven afectados por estas bajas. Primero, porque nunca dejaron de operar. Segundo, porque al ser proveedores de algo tan esencial como son los alimentos las personas no han dejado de ir al supermercado. La variación puede haber ocurrido en los bienes de lujo. Estos son aquellos que no son indispensables para cubrir las necesidades básicas y la gente los consume cuando tiene dinero. Por eso, y a pesar de la enorme crisis a nivel económico que probablemente genere la pandemia, los supermercados no son los comercios que se encuentran más afectados. No obstante, esto no implica que los supermercados no se encuentren dispuestos a invertir en este momento en tecnología e innovación para sus tiendas. Creemos que, nuevamente, es fundamental dar a conocer las ventajas de nuestro producto para que los supermercados lo vean como una solución a sus necesidades y a pesar del contexto, decidan invertir en él. Sin embargo, y siguiendo con lo mencionado anteriormente, si bien los supermercados probablemente no sufran una baja en sus ventas, muchas de estas pasarán a realizarse de forma *online*.

En conclusión, creemos que la pandemia podrá afectarnos tanto económicamente, ya que muchos de nuestros costos están sujetos al precio del dólar, como a la posibilidad de que los pequeños comercios no deseen asociarse en un contexto de incertidumbre a nuestra aplicación dado que es una inversión.



Universidad de
San Andrés

XIII. Conclusión

Habiendo realizado diferentes análisis tanto sobre el mercado, el segmento target como las oportunidades y amenazas que caracterizan al emprendimiento, consideramos que actualmente el negocio es una oportunidad muy atractiva.

En primer lugar, actualmente no hay emprendimientos que estén ofreciendo productos o servicios destinados a lograr la omnicanalidad y fusión entre las tiendas *online* y *offline*, dentro de los supermercados. Como se mencionó en la investigación de mercado, hay una tendencia mundial de las tiendas a lograr dicha fusión permitiendo que los consumidores tengan una mejor experiencia, personalizada y logrando satisfacer todas sus necesidades.

En segundo lugar, y mediante una encuesta realizada, se pudo concluir que los actuales consumidores de los supermercados reconocen una necesidad de que los supermercados mejoren su experiencia de compra en las tiendas, reduciendo los tiempos (por ejemplo, de espera en la caja) y haciendo de esta una más personalizada.

Por eso, surgió la idea de diseñar una aplicación móvil la cual simula ser un carrito inteligente. Esto le permite a los consumidores ir escaneando los productos a medida que van cargandolos en su carro. Al hacerlo, la aplicación recomienda productos relacionados y productos que se encuentran en promoción, que podrían ser de interés para el usuario. Además, la aplicación incluye un mapa de la tienda, permitiendo que se puedan realizar búsquedas sobre un determinado producto para así reducir el tiempo en la búsqueda del mismo.

Si bien toda inversión tiene riesgos asociados, mediante el análisis financiero se pudo concluir que Smarket es un negocio rentable con una tasa de retorno que justifica la inversión inicial requerida. El negocio cuenta con un VAN positivo y una tasa interna de retorno superior a la que ofrecen otras alternativas de inversión que se encuentran disponibles en el mercado, como inversión en un plazo fijo en el Banco Francés, por ejemplo.

Bibliografía básica

Fuentes primarias

Encuesta anónima realizada a 490 personas.

Entrevista realizada a Ariel Solans, dueño de la cadena de supermercados Libertad.

Entrevista a Matías Haber, programador, *developer* y docente en Digital House, Argentina.

Fuentes secundarias

Banco Central de la República Argentina (2020). El BCRA y vos | Régimen de Transparencia | Plazos Fijos Online en Pesos. Recuperado de:

http://www.bcra.gov.ar/BCRAyVos/Plazos_fijos_online.asp

Bygrave W & Zacharakis A (2010). “Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping”. Entrepreneurship. John Wiley & Sons, Inc, USA. Cap 3. 2nd Edition.

Bygrave W & Zacharakis A (2010). “Entrepreneurial Marketing”. Entrepreneurship. John Wiley & Sons, Inc, USA. Capítulo 5. 2nd Edition.

Bygrave W & Zacharakis A (2010). “Building the Founding Team”. Entrepreneurship. John Wiley & Sons, Inc, USA. Capítulo 6. 2nd Edition.

Cámara Argentina de Comercio Electrónico & Kantar (2019). Los argentinos y el *E-commerce*. ¿Cómo compramos y vendemos *online*?. Recuperado de:

<https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-2019-resumen.pdf>

Casas, Ximena (12 de Octubre de 2019). El consumo cerrará 2019 con sus peores números en más de una década. Infobae. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/2019/10/12/el-consumo-cerrara-2019-con-sus-peores-numeros-en-mas-de-una-decada/>

Datos Macro (2020). Bono de Estados Unidos a 10 años. Recuperado de:

<https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>

Desirée Jaimovich (6 de enero de 2019). Las 10 tendencias tecnológicas que marcarán el rumbo en 2019. InfoBae. Recuperado de: <https://www.infobae.com/america/tecno/2019/01/05/las-10-tendencias-tecnologicas-que-marcaran-el-rumbo-en-2019/>

Desirée Jaimovich (17 de Mayo de 2019). Radiografía de internet en Argentina: hay más personas conectadas, pero la velocidad es un desafío pendiente. Infobae. Recuperado de: <https://www.infobae.com/america/tecno/2019/05/17/como-esta-el-acceso-y-la-calidad-de-internet-en-la-argentina/>

Dvoskin Roberto (2004). Fundamentos de Marketing. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica S.A.

Donato, Natalia (31 de Mayo de 2019). Para dinamizar el consumo, el Gobierno re lanzó Ahora 12 y volvieron las cuotas sin interés. Infobae. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2019/05/31/anunciaron-una-fuerte-baja-en-el-interes-de-las-cuotas-del-ahora-12-para-impulsar-el-consumo-antes-de-las-elecciones/>

Donato, Natalia (23 de Febrero de 2020). Ahora 12: ¿cuáles son los cambios que el gobierno negocia con los bancos para mantener el programa hasta fin de año?. Infobae. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/02/23/ahora-12-cuales-son-los-cambios-que-el-gobierno-negocia-con-los-bancos-para-mantener-el-programa-hasta-fin-de-ano/>

Ernst & Young (2018). ¿Qué nos traerá el futuro? Megatendencias latinoamericanas, más allá de la disrupción. Recuperado de: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Megatendencias-Latam/\\$File/EY-Megatendencias-Latam.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Megatendencias-Latam/$File/EY-Megatendencias-Latam.pdf)

Fernando Quintero (21 de Julio de 2020). Actualidad del Supermercado en Argentina y proyección del mercado. Diario Retail: Sudamérica Business. Recuperado de: <http://diarioretailsudamericabusiness.com/ar/actualidad-del-supermercado-en-argentina-y-proyeccion-del-mercado/>

Infobae (16 de Octubre de 2019) La calificadora Moody's proyecta caída de consumo y más desempleo para 2020. Infobae Económico. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/2019/10/16/la-calificadora-moodys-proyecta-caida-de-consumo-y-mas-desempleo-para-2020/>

José Ángel Plaza López (9 de Junio de 2017). Más allá de Google Play y App Store: las otras tiendas de 'apps'. El País. Recuperado de:

https://elpais.com/tecnologia/2017/05/31/actualidad/1496242186_229624.html

KPMG (2018). Global *Retail* Trends. Recuperado de:

<https://home.kpmg/ar/es/home/Tendencias/2018/04/2018-retail-trends.html>

La Voz (14 de Mayo de 2019). Según el Indec, 8 de cada 10 personas en Argentina tienen acceso a un teléfono en la Argentina. La Voz. Recuperado de:

<https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/segun-indec-8-de-cada-10-personas-en-argentina-tienen-acceso-un-telefono-celular>

López, M.A (26 de Julio de 2018). El 80% de los clientes valoran la experiencia de compra tanto como el producto. *América Retail*. Recuperado de:

<https://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-el-80-de-los-clientes-valoran-la-experiencia-de-compra-tanto-como-el-producto>

MacroTrends (2020). S&P 500 Index - 90 Year Historical Chart. Recuperado de:

<https://www.macrotrends.net/2324/sp-500-historical-chart-data>

Mafud, Laura (20 de Enero de 2019). Pymes reciben el 2019 con inversiones productivas en jaques. El Cronista. Recuperado de:

<https://www.cronista.com/pyme/negocios/Pymes-reciben-el-2019-con-inversiones-productivas-en-jaque-20190110-0002.html>

MQA (2018). Tendencias *Retail* 2019. Recuperado de:

https://www.retailnewstrends.me/wp-content/uploads/2018/11/Informe_TENDENCIAS-RETAIL-2019-MQA.pdf

Mullins J.W (2010). "My Opportunity: Why will or won't this work". The New Business Road Test. Prentice Hall. Capítulo 1.

Oliveira, Dolores (20 de Mayo de 2020). “SAS, en pie de guerra: ¿Qué llevaron a la Justicia los emprendedores para frenar la embestida de la IGJ?”. Recuperado de:

<https://www.iproup.com/innovacion/13963-sas-pymes-presentan-amparo-contr-la-medidas-de-la-igj>
<https://transforma.lamula.pe/2019/12/02/como-impulsa-la-argentina-los-emprendimientos/manuelbernales/>

Osterwalder, A & Pigneur, Y (2010). “Generación de Modelos de Negocios”. SEECYT. (Traducción).

Puente (2020). Mercados | Riesgo País. Recuperado de:
<https://www.puentenet.com/cotizaciones/riesgo-pais>

PriceWaterhouseCoopers (2018). *Retail* y consumo masivo: tendencias y perspectivas de un sector en constante cambio. Recuperado de:

<https://www.pwc.com/ar/es/publicaciones/retail-y-consumo-masivo-tendencias-y-desafios-de-un-sector-en-constante-cambio.html>

PriceWaterhouseCoopers (2018). Artificial intelligence: Touchpoints with consumers. Recuperado de:

<https://www.pwc.com/gx/en/retail-consumer/assets/artificial-intelligence-global-consumer-insights-survey.pdf>
<https://www.pwc.com/gx/en/retail-consumer/assets/artificial-intelligence-global-consumer-insights-survey.pdf>

PriceWaterhouseCoopers (Abril de 2020). ¿Cuál es el impacto del COVID-19 en la Industria del Retail y Consumo?. Recuperado de:

<https://www.pwc.com/co/es/industrias/Retail/Impactos%20del%20COVID-19%20en%20Retail%20%20Consumer.pdf>

PowerData (2018). Las 10 mejores estrategias de *Big Data* en el sector Retail. Recuperado de:

<https://www.powerdata.es/empresa>

Postigo Sergio (2007). “Finanzas básicas para emprendedores”. Apunte de Cátedra.

Sosa Escudero, W (13 de Octubre de 2019). Big o small data: el debate sobre si, para analizar la realidad, “más es mejor”. La Nación. Recuperado de:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/big-o-small-data-el-debate-sobre-si-para-analizar-la-realidad-mas-es-mejor-c-nid2296521>

Stanford University (2008). “Identifying venture opportunities”. Case E 323

Stern (2020). Betas by Sector (US). Recuperado de:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Vinturella John B (1998). Market Research and Analysis. The Entrepreneur’s Fieldbook. Prentice Hall. Capítulo 3.



Universidad de
San Andrés

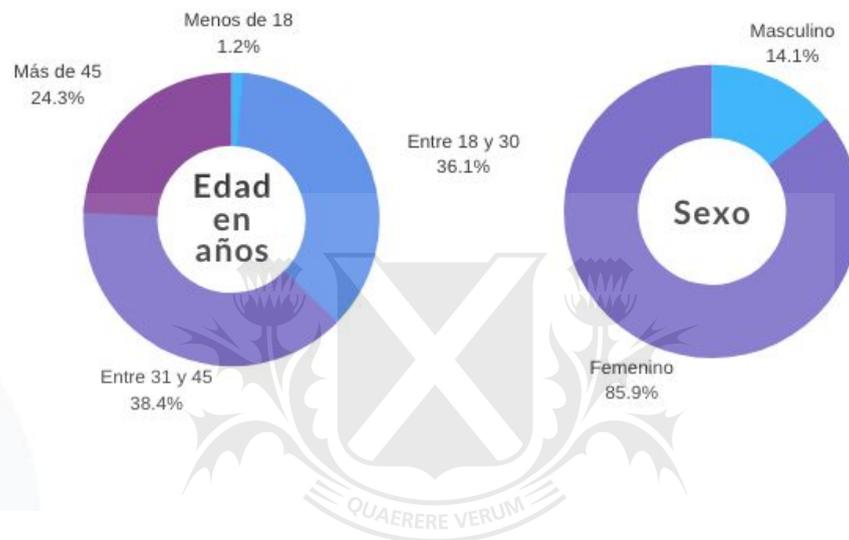
Anexo

Anexo 1

Datos de la encuesta realizada a 490, de manera anónima.

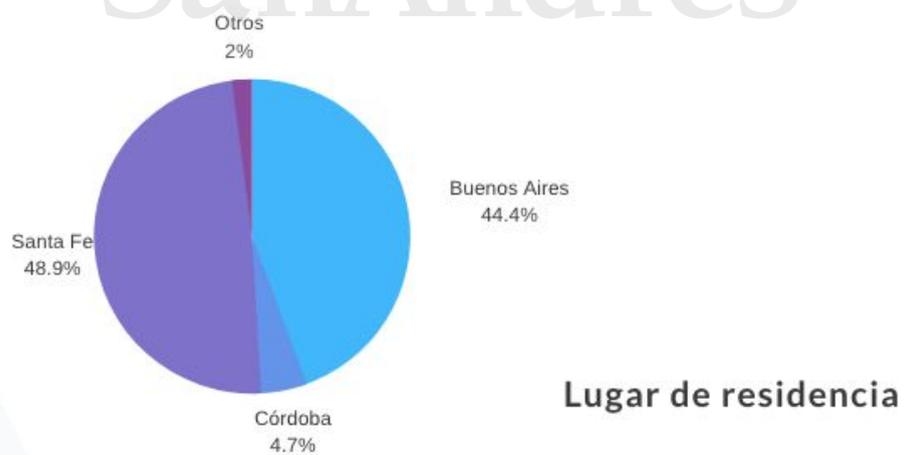
DATOS DEMOGRÁFICOS

Total encuestados: 490



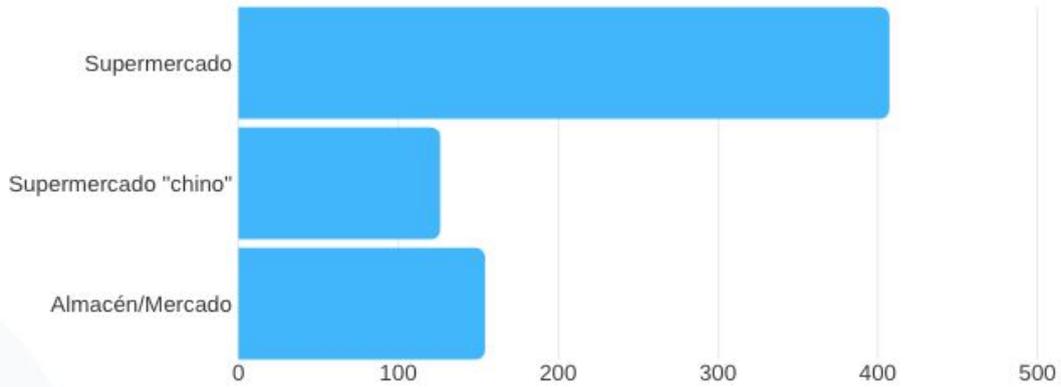
DATOS DEMOGRÁFICOS

Total encuestados: 490



¿En qué tipo de mercado realizás tus compras?

Total encuestados: 490



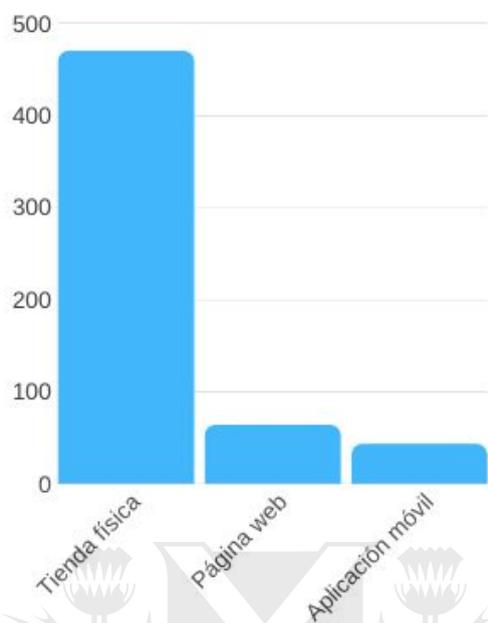
Total encuestados: 490



Frecuencia de compra

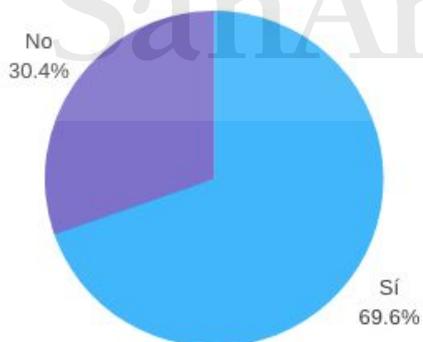
¿Qué medios utilizás para comprar?

Total encuestados: 490



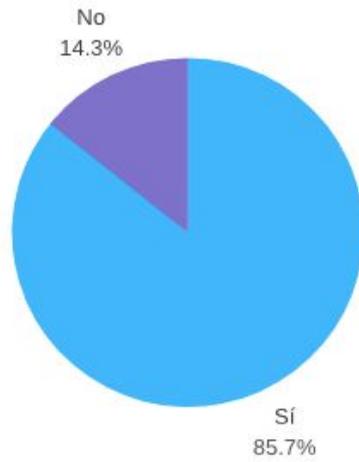
¿Querrías que la experiencia fuese más personalizada?

Total encuestados: 490



¿Usarías una aplicación en la tienda física que agilice y mejore la compra?

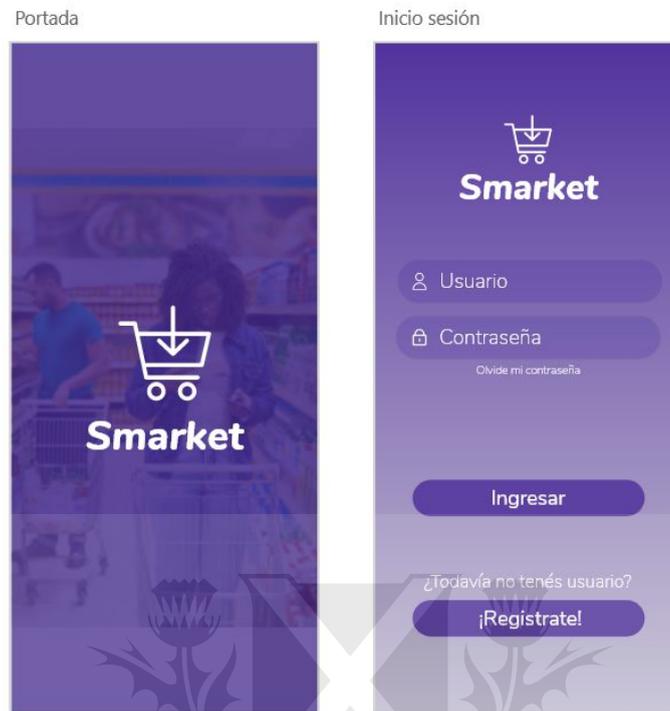
Total encuestados: 490



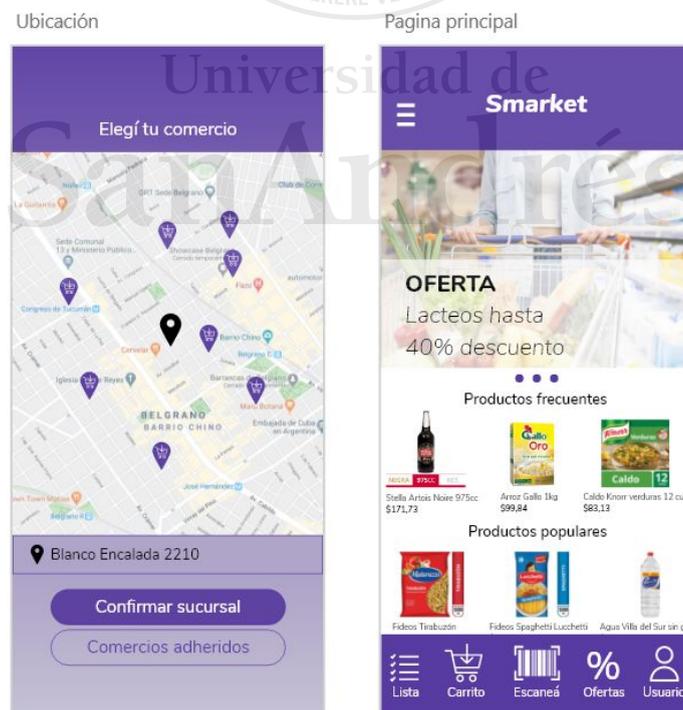
Universidad de
San Andrés

Anexo 2

Diseño de la aplicación.



Portada principal de la aplicación y pantalla de registro / inicio de sesión para los usuarios.



Pantalla para seleccionar la sucursal y conocer todos los comercios adheridos y pantalla principal de la aplicación. En esta se encuentran las funciones más relevantes de la aplicación como la funcionalidad para escanear los productos, las ofertas o la lista cargada previamente por el usuario.

Menú desplegable



Escaner

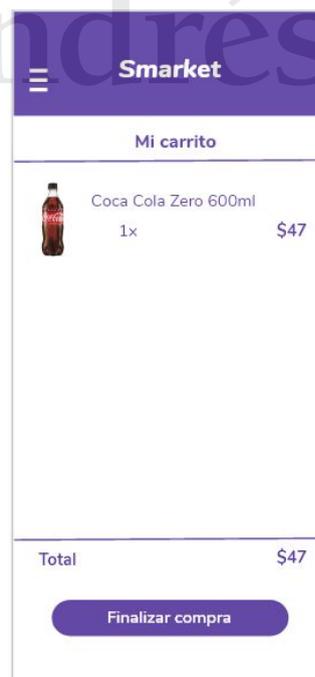


Pantalla principal con menú desplegable donde se incluyen más opciones, como el acceso al mapa de la tienda o un sitio de preguntas frecuentes para brindar soporte a los usuarios. La segunda pantalla es la de escanear productos. Esta funcionalidad es la principal de la aplicación, por ende, debe ser sencilla, minimalista y fácil de usar.

Producto escaneado - 1



Carrito + finalizar compra



Pantalla una vez que el producto es escaneado. Se puede conocer el precio y modificar las cantidades que se agregaron al carrito. Una vez agregado/os, se encuentra la pantalla en la que los usuarios pueden visualizar su carrito, quitar los productos que finalmente no desean comprar y finalizar la compra.

Anexo 3

Inversión Inicial Requerida para desarrollar y comenzar el emprendimiento y sus operaciones.

Inversión Inicial		
Gastos	USD	%
Desarrollo del producto	\$ 6.250,00	67,85%
Inscripción sociedad	\$ 327,50	3,56%
Capital mínimo sociedad	\$ 421,88	4,58%
Dominio internet	\$ 35,00	0,38%
Registro de la marca	\$ 27,63	0,30%
Alta en App Store	\$ 99,00	1,07%
Alta y carga en Google Play	\$ 50,00	0,54%
Publicidad	\$ 1.000,00	10,86%
Gastos varios	\$ 1.000,00	10,86%
TOTAL	\$ 9.211,01	100%

Anexo 4

Proyección de ventas para el segundo y tercer año de operación.

	Año 2			Año 3		
	Pesimista	Esperado	Optimista	Pesimista	Esperado	Optimista
Población	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Cantidad de consumidores	60	150	200	70	200	300
Gasto promedio por compra	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00
Comisión de la venta	\$ 34,00	\$ 68,00	\$ 102,00	\$ 34,00	\$ 68,00	\$ 102,00
Ingreso anual por sucursal	\$ 24.480,00	\$ 367.200,00	\$ 1.224.000,00	\$ 28.560,00	\$ 489.600,00	\$ 1.836.000,00
Cantidad de sucursales	10	40	100	15	60	200
Ingreso en ARS	\$ 244.800,00	\$ 14.688.000,00	\$ 122.400.000,00	\$ 428.400,00	\$ 29.376.000,00	\$ 367.200.000,00
Ingreso en USD	\$ 3.060,00	\$ 183.600,00	\$ 1.530.000,00	\$ 5.355,00	\$ 367.200,00	\$ 4.590.000,00
Porcentaje consumidores	0,60%	1,50%	2%	0,70%	2%	3%
Porcentaje de venta	2%	4%	6%	2%	4%	6%
Uso mensual	1	3	5	1	3	5
Uso anual	12	36	60	12	36	60

Proyección de venta para el cuarto y quinto año de operación.

	Año 4			Año 5		
	Pesimista	Esperado	Optimista	Pesimista	Esperado	Optimista
Población	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Cantidad de consumidores	100	300	400	60	300	500
Gasto promedio por compra	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00
Comisión de la venta	\$ 51,00	\$ 85,00	\$ 119,00	\$ 51,00	\$ 85,00	\$ 119,00
Ingreso anual por sucursal	\$ 61.200,00	\$ 918.000,00	\$ 2.856.000,00	\$ 36.720,00	\$ 918.000,00	\$ 3.570.000,00
Cantidad de sucursales	15	100	400	18	200	500
Ingreso en ARS	\$ 918.000,00	\$ 91.800.000,00	\$ 1.142.400.000,00	\$ 660.960,00	\$ 183.600.000,00	\$ 1.785.000.000,00
Ingreso en USD	\$ 11.475,00	\$ 1.147.500,00	\$ 14.280.000,00	\$ 8.262,00	\$ 2.295.000,00	\$ 22.312.500,00
Porcentaje de consumidores	1,00%	3%	4%	1%	3%	5%
Porcentaje de venta	3%	5%	7%	3%	5%	7%
Uso mensual	1	3	5	1	3	5
Uso anual	12	36	60	12	36	60

Anexo 5

Escenario Esperado

Proyección de ganancia para los primeros cinco años de operación, en el escenario esperado.

Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$ 53.550,00	\$ 183.600,00	\$ 367.200,00	\$ 1.147.500,00	\$ 2.295.000,00
CMV		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado Bruto		\$ 53.550,00	\$ 183.600,00	\$ 367.200,00	\$ 1.147.500,00	\$ 2.295.000,00
Remuneraciones		\$ 39.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Cargas sociales		\$ 6.210,00	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00
Almacenamiento		\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00
Renovación en App Store		\$ 99,00	\$ 99,00	\$ 99,00	\$ 99,00	\$ 99,00
Publicidad		\$ 1.000,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
Dominio web		\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00
Varios		\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Costos fijos erogables		\$ 47.354,00	\$ 71.009,00	\$ 71.009,00	\$ 71.009,00	\$ 71.009,00
EBITDA		\$ 6.196,00	\$ 112.591,00	\$ 296.191,00	\$ 1.076.491,00	\$ 2.223.991,00
Impuesto a los ingresos brutos		\$ 185,88	\$ 3.377,73	\$ 8.885,73	\$ 32.294,73	\$ 66.719,73
Impuesto a las ganancias		\$ 2.168,60	\$ 39.406,85	\$ 103.666,85	\$ 376.771,85	\$ 778.396,85
Resultado después de impuestos		\$ 3.841,52	\$ 69.806,42	\$ 183.638,42	\$ 667.424,42	\$ 1.378.874,42
Inversión Inicial	-\$ 9.211,00					
Flujo de Fondos	-\$ 9.211,00	\$ 3.841,52	\$ 69.806,42	\$ 183.638,42	\$ 667.424,42	\$ 1.378.874,42

Periodo de recuero para el escenario optimista.

Periodo de Recupero

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo de Fondo	-\$ 9.211,00	\$ 3.841,52	\$ 69.164,72	\$ 182.996,72	\$ 666.782,72	\$ 1.378.232,72
Flujo Descontado	-\$ 7.771,68	-\$ 5.036,92	\$ 36.507,21	\$ 129.249,27	\$ 414.368,25	\$ 911.615,85
PR Descontado	-\$ 16.982,68	-\$ 10.406,40	\$ 100.302,45	\$ 376.041,23	\$ 1.327.942,93	\$ 3.203.423,25
PR Simple	-\$ 9.211,00	-\$ 5.369,48	\$ 63.795,24	\$ 246.791,96	\$ 913.574,68	\$ 2.291.807,40

K	18,52%
TIR	340%
VAN	\$ 1.080.447,11
INFLACIÓN	49%

Escenario Pesimista

Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$ 1.020,00	\$ 3.060,00	\$ 5.355,00	\$ 11.475,00	\$ 8.262,00
CMV		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado Bruto		\$ 1.020,00	\$ 3.060,00	\$ 5.355,00	\$ 11.475,00	\$ 8.262,00
Remuneraciones		\$ 39.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Cargas sociales		\$ 6.210,00	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00
Almacenamiento		\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00
Renovación en App Store		\$ 99,00	\$ 99,00	\$ 99,00	\$ 99,00	\$ 99,00
Publicidad		\$ 1.000,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
Dominio web		\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00
Varios		\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Costos fijos erogables		\$ 47.354,00	\$ 72.044,00	\$ 72.044,00	\$ 72.044,00	\$ 72.044,00
EBITDA		-\$ 46.334,00	-\$ 68.984,00	-\$ 66.689,00	-\$ 60.569,00	-\$ 63.782,00
Impuesto a los ingresos brutos		-\$ 1.390,02	-\$ 2.069,52	-\$ 2.000,67	-\$ 1.817,07	-\$ 1.913,46
Impuesto a las ganancias		-\$ 16.216,90	-\$ 24.144,40	-\$ 23.341,15	-\$ 21.199,15	-\$ 22.323,70
Resultado después de impuestos		-\$ 28.727,08	-\$ 42.770,08	-\$ 41.347,18	-\$ 37.552,78	-\$ 39.544,84
Inversión Inicial	-\$ 9.211,00					
Flujo de Fondos	-\$ 9.211,00	-\$ 28.727,08	-\$ 42.770,08	-\$ 41.347,18	-\$ 37.552,78	39.544,84

Proyección de ganancias para los primeros cinco años de operación, del escenario pesimista.

Periodo de Recupero- Escenario Pesimista						
Año	0	1	2	3	4	5
Flujo de Fondo	- 9.211,00	- 28.727,08	- 44.667,28	- 44.667,28	- 37.552,78	- 39.544,84
Flujo Descontado	-\$ 7.771,68	-\$ 28.222,39	- 55.052,01	- 77.689,22	- 93.746,94	- 108.014,18
PR Descontado	- 16.982,68	- 66.160,47	- 137.657,37	- 204.961,86	- 258.572,36	- 312.384,44
PR Simple	- 9.211,00	- 37.938,08	- 82.605,36	- 127.272,64	- 164.825,42	- 204.370,26

K	18,52%
TIR	No hay
VAN	-\$ 128.018,41
INFLACIÓN	49%

Periodo de recuperio para el escenario pesimista.



Escenario Optimista

Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$ 382.500,00	\$ 1.530.000,00	\$ 4.590.000,00	\$ 14.280.000,00	\$ 22.312.500,00
CMV		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado Bruto		\$ 382.500,00	\$ 1.530.000,00	\$ 4.590.000,00	\$ 14.280.000,00	\$ 22.312.500,00
Remuneraciones		\$ 39.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Cargas sociales		\$ 6.210,00	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00
Almacenamiento		\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00
Renovación en App Store		\$ 99,00	\$ 99,00	\$ 99,00	\$ 99,00	\$ 99,00
Publicidad		\$ 1.000,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
Dominio web		\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00
Varios		\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Costos fijos erogables		\$ 47.354,00	\$ 72.044,00	\$ 72.044,00	\$ 72.044,00	\$ 72.044,00
EBITDA		\$ 335.146,00	\$ 1.457.956,00	\$ 4.517.956,00	\$ 14.207.956,00	\$ 22.240.456,00
Impuesto a los ingresos brutos		\$ 10.054,38	\$ 43.738,68	\$ 135.538,68	\$ 426.238,68	\$ 667.213,68
Impuesto a las ganancias		\$ 117.301,10	\$ 510.284,60	\$ 1.581.284,60	\$ 4.972.784,60	\$ 7.784.159,60
Resultado después de impuestos		\$ 207.790,52	\$ 903.932,72	\$ 2.801.132,72	\$ 8.808.932,72	\$ 13.789.082,72
Inversión Inicial	-\$ 9.211,00					
Flujo de Fondos	-\$ 9.211,00	\$ 207.790,52	\$ 903.932,72	\$ 2.801.132,72	\$ 8.808.932,72	\$ 13.789.082,72

Proyección de ganancias para los primeros cinco años de operación, del escenario optimista.

Periodo de Recupero- Escenario Optimista						
Año	0	1	2	3	4	5
Flujo de Fondo	- 9.211,00	207.790,52	- 44.667,28	- 44.667,28	8.808.932,72	13.789.082,72
Flujo Descontado	-\$ 7.771,68	\$ 140.153,61	113.323,99	90.686,78	3.857.421,87	8.832.335,22
PR Descontado	- 16.982,68	338.733,13	267.236,23	199.931,74	12.775.599,55	31.539.595,62
PR Simple	- 9.211,00	198.579,52	153.912,24	109.244,96	8.918.177,68	22.707.260,40

K	18,52%
TIR	2142%
VAN	\$ 10.468.083,70
INFLACIÓN	49%

Periodo de recupero para el escenario optimista.