



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Finanzas

Propuesta Trabajo de Graduación

Plan de Negocios: Picky

Alumna: Milagros Savino

Legajo: 28.102

Mentor: Pablo Sciolla

Victoria, Provincia de Buenos Aires

Diciembre de 2021



Universidad de San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Propuesta Trabajo de Graduación

Plan de Negocios:

Alumna: Milagros Savino (Legajo 28.102)

Mentor: Pablo Sciolla

Victoria, Provincia de Buenos Aires

Diciembre de 2021

ÍNDICE

1	Resumen Ejecutivo	3
2	Evaluación de Oportunidad	6
2.1	Tendencias	6
2.2	Mercado	7
2.3	Problema	8
2.4	Oportunidad	9
3	Negocio propuesto para capturar la oportunidad	11
3.1	Negocio Propuesto	11
3.2	FODA	13
3.3	Propuesta de Modelo de Negocio (CANVAS)	16
4	Análisis del Sector	19
4.1	Demanda Potencial	19
4.2	Cinco Fuerzas de Porter	21
5	Plan de Marketing	25
5.1	Investigación de Mercado	25
5.2	Segmentación	33
5.3	Análisis de las Cuatro P del Marketing	36
6	Operaciones del Negocio	53
7	Costos, Finanzas e Inversión	56
7.1	Inversión Inicial	56
7.2	Costos fijos y variables	57
7.3	Ingresos	59
7.4	Flujo de Caja y Estado de Resultado	62

7.5	Indicadores	63
8	Equipo	65
9	Aspectos Legales impositivos y propietarios	68
9.1	Constitución de la Sociedad y Creación de la Marca	68
9.2	Impuestos	70
10	Plan de Implementación de Riesgos	72
11	Análisis de las Posibles estrategias de salida	75
12	Conclusión	76
13	Herramientas para el análisis y marco teórico	77
14	Bibliografía	78
15	Anexos	83



Universidad de
San Andrés

1. Resumen ejecutivo

El objetivo del siguiente trabajo es desarrollar y evaluar la viabilidad de Picky. Este es un modelo de negocios que busca brindarle al consumidor la opción de poder adquirir productos de distintos comercios de proximidad de una manera fácil y eficiente. Picky le ahorra al consumidor final el hecho de tener que ir físicamente a distintos comercios para encontrar productos saludables y alternativos.

La herramienta seleccionada para llevar a cabo el modelo de negocios es una plataforma. Esta le facilitaría al consumidor final y a los comercios de proximidad la compraventa de productos saludables a través de una aplicación. Picky está pensada desde un ángulo social ya que busca brindarles visibilidad a los pequeños comercios y no a las grandes corporaciones.

En rasgos generales, en el mercado argentino hay un segmento, ABC1, que busca mejorar sus hábitos alimenticios adquiriendo productos saludables de una manera rápida y eficiente. Es evidente que este segmento cuenta con poco tiempo para realizar las compras de tipo supermercado pero, a la vez, es muy específico en los productos que adquiere. Es por esto que el modelo de negocios busca proveer la mayor cantidad de variedad de alimentos posibles permitiendo, a la vez, la adquisición de estos en una misma transacción.

Observando los hábitos de consumo de las personas, reflejada en la creciente tendencia hacia la compra de productos específicos que solo se venden en comercios de proximidad, la oportunidad de negocio se hace clara. En general, los comercios de proximidad no poseen tienda online e indirectamente terminan forzando al consumidor a movilizarse hacia todos los comercios que necesita para realizar las compras. Además, es inevitable dejar de lado el hecho de que el consumo online crece de manera exponencial, y ha cambiado la manera en que las personas adquieren productos.

Este proyecto es rentable y genera valor. Requiere de una inversión inicial de USD 246.119, tiene una VAN de USD 291.825,17, una TIR de 39% y un período de recupero de 3 años.

El plan de expansión geográfica de Picky es abrir sus puertas en el sexto año en Córdoba Capital y Rosario y en octavo, con el know how adquirido, expandirse internacionalmente a Montevideo, Santiago de Chile y Bogotá.



2.Evaluación de la oportunidad

A continuación, se explicará el problema y la necesidad identificada que da sentido a la oportunidad de negocio presentada en este trabajo.

2.1 Tendencias:

En la actualidad, nos encontramos ante un panorama en donde los hábitos y necesidades de los consumidores cambian constantemente, razón por la cual los modelos de negocios deben adaptarse. A continuación, se explicarán brevemente los hábitos y tendencias de los consumidores del segmento ABC 1 de la Argentina.

En los últimos años, se pudo visualizar un cambio en los hábitos alimenticios de las personas, optando cada vez más por dietas alternativas, más balanceadas y saludables. Según un estudio de Youniversal (2021), 7 de cada 10 personas establecieron que la pandemia les enseñó a valorar más su salud y buscan generar hábitos alimenticios más saludables.

Esta nueva tendencia del segmento ABC1, incluye alimentos no procesados, naturales, orgánicos, y bajos en grasas y azúcares. Asimismo, comenzaron a ponerse de moda dietas como el veganismo y el vegetarianismo. De hecho, según la Unión Vegana Argentina (2020), el 12% de la población en el país es vegetariana o vegana y otro 12% es flexitereano¹, sumando en total más de 5 millones de habitantes.

Además, existe un segmento que lleva a cabo dietas bajas en grasas, azúcares y/o gluten por problemas específicos de salud, como puede ser la celiaquía y la diabetes. También, según la Asociación Argentina de Celíacos (2020), 1 de cada 100 habitantes padece la enfermedad, y según la Encuesta Nacional de Factores de Riesgo (2019) el 12,8% de la población es diabética. Es más, se espera que ambos indicadores suban en los próximos años.

Los supermercados, por su parte, no pudieron adaptarse a esta nueva tendencia debido a que apuntan a un público más general. Según un artículo de La Nación (2017),

¹ Personas que siguen una dieta vegetariana, pero son flexibles con esta. Suelen consumir productos animales en reuniones sociales.

la mayoría de los productos que venden los supermercados son ultraprocesados y con altos niveles de azúcar, grasa y sal, siendo este uno de los principales factores de riesgo para quienes padecen de enfermedades como las anteriormente mencionadas (Czubaj, 2017). En consecuencia, quienes buscan cuidar su salud, optan cada vez más por comprar en comercios de proximidad². Según una encuesta de elaboración propia, en la que participaron 171 personas pertenecientes al segmento ABC1, el 33% de las personas realiza la mayoría de sus compras en comercios de proximidad (Anexo7). Entre las principales razones, se encuentra la cuestión de la ubicación física del comercio, luego la calidad, la categoría y los precios de los productos.

En los últimos años, el comercio *online* fue creciendo exponencialmente en la Argentina, sumado a las consecuencias que generó el contexto de la pandemia que lo aceleró. Según el informe *Mid Term de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico* (2021), hubo un crecimiento interanual de las ventas de un 101% con respecto al 2020. El estudio remarcó que el dispositivo predilecto para realizar compras *online* es el teléfono celular abarcando el 74%, y que el medio de pago más utilizado es la tarjeta de crédito (Anexo 1 y 2). Es por esto que las empresas optaron por adoptar un sistema de cuotas como el que ofrece el programa “Ahora 12” para captar más consumidores. A su vez, es importante destacar que los alimentos y bebidas son las categorías con mayor volumen vendido (Anexo3).

En síntesis, las tendencias indican que las personas del segmento ABC1 están consumiendo productos mas saludables y optando por comprar en tiendas de proximidad, cada vez más a través de sus teléfonos móviles.

2.2 Mercado:

La industria alimentaria se define, según un artículo publicado en Economipedia (Westreicher, 2019), como la encargada de transformar materia prima animal y vegetal en alimentos que posteriormente serán consumidos por personas. Los procesos de la industria incluyen la recepción y control de calidad, el almacenamiento, los procesamientos, la conservación y los servicios finales.

² Definiremos comercios de proximidad como las pescaderías, carnicerías, dietéticas etc. Hay una diversa variedad de comercios de este tipo variando factores como precio, calidad, tipo de productos, entre otros.

Según un estudio realizado por Statista (2020), la industria alimentaria en la Argentina tiene un tamaño de US\$50.786 millones. Después de Brasil, es la segunda industria más grande entre los países limítrofes. Para el 2020 se espera un crecimiento de 0,8% a una tasa anual CAGR del 2020-2025 en la Argentina. Según este estudio, los productos más consumidos en el país son los lácteos y huevos, los vegetales y los snacks. Se espera que para el 2025 esta preferencia se mantenga constante. En este análisis se puede observar el volumen de ventas del 2012 al 2020 y el volumen esperado para el 2025 segregado por categorías (Anexo 5).

Esta industria es particularmente indispensable para la supervivencia del ser humano, por lo que se espera que crezca en la medida en que aumente la población.

2.3 Problema:

En pocas palabras, la problemática que presentan los consumidores ABC1 es que están cambiando sus hábitos alimenticios, y que los supermercados no se pudieron adaptar a estos ya que apuntan a un público más general. Por lo tanto, el segmento está optando cada vez más por comprar en comercios de proximidad donde pueden adquirir productos alternativos. El principal problema que presenta este grupo de personas, es que no disponen del tiempo para ir físicamente a los numerosos locales en los que desean comprar.

Como es de público conocimiento, las personas tienen cada vez menos tiempo libre y prefieren pasar el poco tiempo que les queda en experiencias de mayor calidad. Como la mayoría de los comercios de proximidad no venden *online* o tienen un sistema poco práctico o incómodo, los clientes se ven forzados a ir a un sin número de tiendas para adquirir lo que pueden comprar en una visita al supermercado. Según la encuesta realizada, el 75% de los consumidores que no compran la mayoría de sus productos en comercios de proximidad es porque prefieren realizar toda la compra en el mismo lugar por un tema de practicidad y conveniencia (anexo 7). Esta claro que el problema de los consumidores es uno de logística.

A su vez, el usuario medio es cada vez mas quisquilloso en el tipo de bienes y servicios que consume. Según el estudio de Youniversal (2021) que mencionamos anteriormente, 1 de cada 10 personas busca más eficiencia en el proceso de compra.

En cuanto a la situación económica de Argentina, el país está atravesando, una vez más, una fuerte crisis. Según el INDEC (2020), la inflación creció desde del 2018 al 2019 un 53% (anexo 6); un número elevado comparado a la inflación del resto de los países de la región, como el 4,1% de inflación de Brasil para el 2019 publicado en Agencia Brasil (Abdala, 2020). En otras palabras, el salario real de los argentinos es cada vez menor. En consecuencia, sin importar el estrato socioeconómico de las personas, es lógico pensar que buscan disminuir sus gastos y ahorrar a la hora de realizar sus compras.

El cliente necesita ahorrar tiempo y dinero sin dejar de lado sus preferencias. Por esa razón, los consumidores necesitan un sistema que les permita adquirir productos de distintos comercios de proximidad simultáneamente compitiendo con el tiempo que lleva realizar la compra de productos sustitutos en un supermercado.

2.4 Oportunidad:

Como fue mencionado anteriormente, la oportunidad es clara; hay un segmento que quiere consumir en comercios de proximidad productos alternativos de una manera eficiente. Productos que responden a una dieta específica o, simplemente más saludable.

Según la encuesta realizada para esta propuesta de tesis, el 33% de las personas compran la mayoría de sus productos en tiendas de proximidad, pero solo el 14,4% compra la mayoría de estos productos *online* por motivos mencionados anteriormente (anexo 7). Con estos datos, podemos observar claramente una oportunidad de negocio; si se logra aumentar la oferta *online* de estos comercios, aumentará el volumen de ventas ahorrándole tiempo de transporte a los consumidores.

Otra gran oportunidad para nuestra propuesta es que el 75% de los encuestados que no realizan la mayoría de sus compras en comercios de proximidad, compran en supermercado porque éstos poseen una mayor variedad de productos. Una vez más, podemos ver el problema de logística. Aquí se observa la oportunidad. Si logramos presentar en una misma plataforma los productos que adquirirían en comercios de

proximidad, se acabaría el problema, ya que el consumidor elegiría la plataforma porque podría comprar los productos que realmente quiere a la misma vez..

En general, el mercado de alimentos nos ayuda a generar oportunidades ya que es una de las pocas industrias esenciales para la supervivencia de los humanos, que además se espera que crezca conforme crece la población.



Universidad de
San Andrés

3. Negocio propuesto para capturar la oportunidad

3.1 Negocio Propuesto

La idea principal de esta propuesta es crear una plataforma que le simplifique el proceso de compra al consumidor, en la cual se pueda comprar, en una misma transacción, en varios comercios de proximidad. Esta aplicación permitirá la comparación de precios y productos de los distintos comercios. Además, tendrá un sistema de cargo de productos a la sección “listado de compras” que sea fácil y eficaz.

Concretamente, el usuario deberá descargar la aplicación en su teléfono móvil para comenzar su listado de compras, agregando los artículos que desea. Los productos se pueden incorporar manualmente, escaneando el QR o el código de barras. Una ventaja de la plataforma, es que cada grupo familiar puede compartir un “listado de compras” en el que cada usuario puede agregar y quitar artículos con el fin de que se mantenga actualizada esa lista familiar.

La aplicación funcionaría como un medio para comprar en comercios de proximidad, separado las tiendas por categorías, y permitiendo la comparación de precios y productos entre los diversos comercios. El usuario podría elegir sus productos por precio, calidad, tipo de producto o categoría. Una vez cargado el listado de compras, el usuario analiza sus opciones y finalmente realiza la compra. La empresa se encargará de la logística del envío, ya que la idea principal es que al usuario le llegue un único envío con productos de los diversos comercios donde compró.

Como mencionamos anteriormente, las tendencias y dietas alimenticias están cambiando de velozmente. Por lo tanto, la plataforma tendría categorías como “general”, “veganismo”, “sin TACC”, “sin azúcar”, “Kosher”, “orgánico”, y “sin conservantes”, en las que se encontrarán los productos y comercios que cumplan con los requisitos necesarios para ingresar en aquellas categorías. Básicamente, estas categorías permiten a los consumidores con estas preferencias un rápido acceso a los productos que cumplen con sus respectivos estilos de vida, de una manera rápida y simple.

En síntesis, los consumidores se beneficiarían con esta plataforma por tres motivos; les permitirá organizarse, ahorrar tiempo y dinero, y crear y mantener un listado de compras colaborativo y eficiente que los ayudará a mantener las dietas alternativas y específicas que decidan llevar a cabo. Todo gracias a la variedad de comercios y a las categorías dentro de la aplicación que les permitiría encontrar rápidamente los productos que satisfagan sus necesidades. Como se puede observar, este proyecto satisface directamente la oportunidad de negocio mencionada anteriormente.

El segmento al que apunta esta propuesta es al de personas pertenecientes al sector ABC1 de 15 a 64 años que vivan en CABA, aunque la idea es que con el tiempo el negocio se expanda. Este segmento está compuesto principalmente por profesionales, en su mayoría cosmopolitas, y con preferencias específicas en cuanto a los alimentos y productos que consumen. Algunas categorías, como ingerir productos sanos, orgánicos, bajos en azúcar, sin TACC, Kosher, sin plásticos, sin conservantes, son algunas de las preferencias de este segmento.

En cuanto a la competencia directa, Wabi, una plataforma de Coca-Cola, puede considerarse la principal. Wabi permite comprar objetos empaquetados con un sistema parecido al de Uber en el que la plataforma actúa de intermediario. El fuerte de Wabi es que tiene su propia plataforma de pagos, WabiPay, como un Mercado Pago. El diferencial que tiene la presente propuesta es que permite adquirir artículos envasados como también frescos, mientras que Wabi solo vende productos empaquetados.

De todas maneras, el modelo de negocios de Wabi es completamente distinto por lo que no representaría una gran amenaza. Wabi se concentra en realizar convenios no solo con los comercios sino con las grandes empresas. En el 2019, por ejemplo, selló acuerdos con Arcos, Phillips Morris, Procter&Gamble y otras firmas de consumo masivo. Su modelo de negocios no es con el almacén, es con las grandes empresas. En cambio, Picky tiene una función social, busca visibilizar a los comercios de proximidad para que estos puedan aumentar sus ventas.

En cuanto a una plataforma que compare los precios de supermercados o comercios de proximidad, no se considera que haya un competidor relevante. Tampoco existe una plataforma en la que se puedan escanear productos o realizar varias compras en comercios de proximidad a la vez. De todas maneras, existen aplicaciones para

teléfonos móviles que permiten realizar listas de supermercado como Bing!. Esta plataforma le permite al usuario realizar listas extensas en las cuales sugiere productos, permite detallar las marcas y agregar fotografías. Esta plataforma solo existe para los teléfonos iPhone permitiéndole al usuario sincronizarla con el *Apple Watch*.

La competencia de esta plataforma son las ventas *online* de grandes supermercados como Disco, Carrefour, Jumbo, Coto, entre otros. El producto sustituye a las ventas online en los supermercados, es que las personas realicen las compras en comercios de proximidad (o supermercados) de manera presencial.

3.2 FODA

En pos de entender las fortalezas y debilidades del negocio se realizó el análisis FODA. Este permite generar un diagnóstico que refleja tanto las ventajas competitivas del negocio como los aspectos a mejorar. Además, este tipo de análisis es de suma utilidad a la hora de generar una estrategia fructífera para el negocio. La matriz se divide entre las categorías internas, como las debilidades y fortalezas del negocio, y en las categorías externas al negocio como las oportunidades y amenazas.

Comenzaremos con el análisis de las **fortalezas**; estos son los aspectos positivos del negocio que lo diferencian de sus competidores. Una vez que estos son identificados, lo óptimo es potenciarlos. La principal fortaleza del modelo es que es innovador, ya que actualmente no existe en el mercado una plataforma que le facilite al consumidor la compra en comercios de proximidad, brindando así un beneficio a la sociedad. Esta es una clara fortaleza del modelo, ya que le brinda a los comercios una nueva y eficaz herramienta para aumentar su visibilidad y volumen de ventas. Dicho esto, otra de las claras fortalezas del modelo es que la plataforma es fácil de usar, por lo que no solo le facilita la experiencia al consumidor final, sino que también a los comercios.

La tercera fortaleza que identificamos es que, además de funcionar como un *Marketplace*, le brinda al consumidor información de todo tipo. El modelo indirectamente le presenta al consumidor final una comparación de precios. Al presentarse productos de distintas marcas, el usuario puede comparar los precios y calidades de los productos en las distintas tiendas y elegir la que más se ajuste a su presupuesto y preferencia.

Además, el modelo de negocios le facilita al usuario un mapa en donde se presentan los distintos comercios según la categoría que desee. Consideremos a esto una fortaleza ya que le resume gráficamente los comercios físicos de su interés en CABA.

Por otro lado, las **debilidades** mencionan los puntos débiles del modelo de negocios. En este caso detectamos que la principal problemática del modelo es la creación y mantenimiento del sistema de logística complejo. Este es el aspecto más desafiante y vital del modelo ya que es indispensable para el funcionamiento de la aplicación. La logística es compleja porque se deben coordinar las comparas de los usuarios con la aplicación y con los distintos comercios (que venden diversos tipos de productos, y que se encuentran en distintas localidades). La logística, llegado al *moment of truth*, es lo que determinará la viabilidad del negocio. Para esto se creó el programa de TransPicky que se explicará más adelante.

Otra debilidad del modelo, es la atracción de nuevos comercios de proximidad a la plataforma. Al ser un negocio innovador, en un comienzo los comerciantes podrían encontrarse un tanto escépticos al cambio por lo que un plan de marketing sólido en el que se expliquen claramente los beneficios para los comerciantes y clientes es la clave de este modelo de negocios. A su vez, otra debilidad de que el modelo sea innovador es que el usuario se tiene que adaptar a una nueva modalidad de compras.

Por otro lado, lo que se planteó como una fortaleza, como podría ser la comparación de precios, también podría llegar a ser una debilidad al mismo tiempo. Algunos comercios que venden productos por encima del valor de mercado (sea cual sea su razón) optarían por no adherirse a la plataforma ya que los dejaría en evidencia y los forzaría a bajar sus precios.

En la matriz, las **oportunidades** son los factores externos a la empresa que pueden llegar a convertirse en un beneficio si son capitalizados. Las principales oportunidades de este modelo de negocios son, como mencionamos anteriormente, el aumento del *e-commerce* y los cambios en los hábitos alimenticios de las personas. Debido a la cuarentena del 2020, producto de la pandemia por el Covid-19, se pudo observar la gran necesidad de la digitalización en los procesos de compras en comercios de todo tipo. También, la cuarentena influyó y generó un cambio de dietas generalizado, en el que las personas tienden a comer alimentos más saludables. Estos dos aspectos

son una gran oportunidad para el modelo, ya que apalancan la propuesta de valor que implica la simplificación en la compra de productos alimenticios que se adapten a las dietas alternativas de los consumidores.

Al igual que las oportunidades, las **amenazas** son factores externos que pueden repercutir negativamente en el crecimiento de la empresa. Consideramos que la mayor amenaza son las bajas barreras de entrada, ya que replicar el modelo es relativamente sencillo por lo que es probable la entrada de un nuevo competidor, en especial de grandes empresas con mayores recursos como podría ser Mercado Libre SRL, entre otras. La clave en este caso es, como mencionamos anteriormente, la creación de una red de comercios y clientes rápida y eficiente.

Además, otra amenaza que se la presenta al negocio es la economía informal que suelen tener los comercios de proximidad. Los comercios que manejan sus finanzas de esta manera probablemente no querrán adherirse al modelo de negocios por obvios motivos fiscales.

Cuadro FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Es un negocio innovador • Plataforma fácil de utilizar para el consumidor final y para los comercios de proximidad • La plataforma funciona como <i>marketplace</i> y como fuente de información para la comparación de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación y mantenimiento del sistema de logística complejo. • Atracción de nuevos comercios de proximidad a la plataforma • Exposición de comercios en la comparación de precios y calidades.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del <i>e commerce</i> • Cambios en los hábitos alimenticios • Tendencia a tener un estilo de vida más saludable • Falta de digitalización en proceso de compras en comercios de todo tipo. • Consumidor busca eficientizar el proceso de compra 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajas barreras de entrada • La economía informal que llevan a cabo algunos comercios de proximidad

3.3 Propuesta de Modelo de Negocios (Canvas)

En el libro *Generación de Modelos de Negocio* de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011), los autores establecieron un modelo llamado *Business Model Canvas*, el cual facilita la comprensión de los modelos de negocios entendiéndolos como un todo. Este lienzo abarca todo tipo de idea, permitiéndole ser analizada a través de nueve bloques distintos, explicados a continuación.

En primer lugar, la **segmentación de mercado** es el grupo de personas a las que se dirige este proyecto. En particular, esta propuesta apunta al segmento ABC 1 que reside en zonas urbanas de CABA. El negocio comenzará en la Ciudad de Buenos Aires y luego se expandirá a otras zonas, ciudades y países. Las personas pertenecientes a este segmento tienen entre 15 y 64 años, son hábiles con la tecnología, tienen hábitos alimenticios saludables o alternativos, y están constantemente investigando nuevas tendencias y recetas. Además, trabajan largas horas por lo que buscan eficientizar la manera en la que realizan sus compras sin bajar la calidad de los productos.

En segundo lugar, la **propuesta de valor** es la descripción del producto/servicio que le generaría valor al cliente al satisfacer sus necesidades. La propuesta trata de un modelo de negocios que le da la oportunidad al consumidor final a tener acceso a productos saludables de una manera fácil, eficiente, rápida y cómoda. La propuesta de valor busca facilitarle al consumidor, que tiene hábitos alimenticios saludables o alternativos, encontrar productos acordes a su dieta o preferencias ahorrando tiempo y dinero. Además de brindarle visibilidad a las pequeñas empresas. La herramienta elegida para lograr la propuesta de valor es una aplicación

En tercer lugar, el bloque de los **canales** trata la manera en que la empresa se comunica con los consumidores. El principal canal es a través de la plataforma que estará disponible en IOS y Android. También, tendrá una fuerte presencia en redes sociales, siendo el único canal en el que se publicitaría el negocio.

Continuando con el análisis del modelo de negocios nos encontramos con el cuarto punto; **la relación con el cliente**. Éste será de nivel medio ya que la empresa no

tendrá un vínculo estrecho con cada consumidor al ser de asistencia automática, pero sí le otorgará descuentos y beneficios específicos conforme a sus hábitos de consumo.

En quinto lugar, el bloque de la **fuentes de ingresos** de la empresa es el que se obtiene cuando los clientes adquieren la propuesta de valor ofrecida. En el caso analizado, la principal fuente de ingresos viene dada de la comisión que la empresa le cobrará a los comercios de proximidad al permitirles vender a través de su plataforma. Esta debe ser baja, de lo contrario aumentaría el precio de los productos y dejaría de ser competitiva. Dadas las bajas comisiones, para que el negocio sea rentable, se necesitará generar un gran volumen de ventas.

Una vez terminada la descripción de la estrategia, pasaremos a analizar cómo y qué recursos utilizará la empresa para generar valor. En cuanto a los **recursos clave**, se necesitará un equipo especializado para diseñar y mantener plataformas de alta complejidad, como la propuesta. La principal actividad de la plataforma es ser el intermediario entre los consumidores y los comercios, por lo que la experiencia del consumidor lo es todo, siendo este equipo indispensable.

En cuanto a las **actividades clave**, se necesitarán tres equipos distintos que realicen las siguientes tareas. El primer equipo se encargará de la logística de los productos y de los respectivos envíos, el segundo equipo se encargará de estudiar los patrones de consumo y hábitos alimenticios de los clientes para poder satisfacer correctamente sus necesidades. Finalmente, el tercer equipo estará constantemente captando nuevos comercios de proximidad en pos de agrandar la cartera de proveedores y darle así un servicio más completo al cliente. En el caso que dichos comercios no tengan venta *online*, el equipo deberá facilitarles la carga del inventario a la plataforma.

Uno de los pilares más importantes de este negocio es el de las **asociaciones clave**. En éste se describirán brevemente las alianzas necesarias para llevar a cabo el modelo. Como se explicó anteriormente, el *core* del negocio es brindarles a los consumidores una manera eficiente de comprar en los comercios de proximidad. Es por esto que la alianza con éstos es fundamental. Esta asociación no será muy compleja de obtener ya que la plataforma le otorga visibilidad y un canal importante de ventas a dichos comercios. Así, dado que no hay grandes cadenas de negocios de proximidad, las alianzas se harán comercio por comercio. Por otro lado, se necesitará de una asociación

con alguna empresa que brinde servicios financieros en cuanto a los métodos de pago. Como la totalidad de las ventas se realizará *online*, se necesita adquirir un servicio que facilite los pagos en tarjeta de crédito.

Por último, el noveno pilar es el **costo de estructura**, haciendo alusión tanto a los costos fijos como a los variables. En cuanto a los costos fijos, se contemplan los sueldos de los equipos mencionados anteriormente y el costo en las licencias del software a través del cual se mantiene la plataforma. En cuanto a los costos variables, referidos a los que varían con el volumen, se contemplan los costos referidos a la logística.



4. Análisis del sector

4.1 Demanda potencial

En este segmento se calculará el tamaño del sector al que apunta este modelo de negocios. Picky apunta a dos segmentos totalmente distintos por lo que el análisis se llevará a cabo en dos partes. En primer lugar, se realizará el cálculo de la demanda potencial de los comercios de proximidad y en segundo lugar se realizará el cálculo de la demanda potencial de los clientes finales.

Definiremos a los comercios de proximidad como tiendas que venden productos específicos en pequeños establecimientos donde la atención al cliente es personalizada y directa. Entre estos se encuentran carnicerías, pescaderías, verdulerías, dietéticas, panadería y Fruterías. En este caso nos concentraremos específicamente en los comercios de proximidad que se encuentren en el territorio de CABA. Según el Censo de Locales Comerciales (2019) realizado por la Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda y Finanzas GCBA) en el año 2019 había un total de 98.821 tiendas comerciales en el territorio de CABA. Del total de este número de tiendas comerciales calculamos cuántas de estas cumplen con la definición de comercios de proximidad mencionada anteriormente. Lo que nos facilitó esta cuenta es que los resultados del Censo están separados por rubro. Por lo que al total de comercios se le restó todos los comercios que no consideramos como comercios de proximidad

$$98.821 - 87.069 = 11.752$$

En otras palabras, en el 2019 habían 11.752 comercios de proximidad en CABA. Dado la fuerte crisis económica que sufrió CABA y el resto del país dado a las restricciones de circulación impuestas por el Gobierno para resguardar la salud de los ciudadanos nos pareció de suma importancia actualizar los datos. Según un estudio de la Confederación Argentina de Mediana Empresa (2020) cerraron el 14,9% de los locales comerciales que daban a la calle en CABA dada la crisis económica. Es por esto que al total de comercios de proximidad calculado anteriormente le restamos el 14,9%.

$$11.752 * 0,149 = 10.001$$

Es decir, para fines de 2020 había aproximadamente 10.001 comercios de proximidad en CABA siendo esta la demanda potencial a la que apunta Picky con respecto de los comercios de proximidad.

En esta segunda parte del análisis calcularemos la demanda potencial de clientes finales. Como el negocio se centraría en CABA nuestro primer paso fue investigar la población de la Ciudad. Según un estudio de la Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA, 2021) la población de CABA en el 2021 es de 3.075.500 personas. De todas maneras Picky apunta al segmento ABC 1 por lo que a la población entera de CABA se le restaría la población que no pertenece a este segmento.

Según el Lic. Guillermo Oliveto, CEO de la Consultora W, quien se focaliza en la Consultoría Estratégica especializado en el consumo y la sociedad, el segmento ABC 1 representa la punta de la pirámide del nivel socioeconómico de la población. Este segmento representa la clase alta en la Argentina representando casi al 5% de la población nacional. Quienes son parte de este famoso segmento tienen un ingreso familiar mayor a \$318.988,766, cuatro veces o más de la Canasta Total del Sistema de Canastas de Consumo. Aunque a nivel nacional solo el 5% de la población pertenece al segmento ABC1, en CABA este número asciende a 12,2% (2019) Es por esto que al total de la población de CABA le calculamos solamente el 12,1% que representaría la población de CABA perteneciente al segmento ABC1.

$$3.075.500 * 0,121 = 372.136$$

Como mencionamos anteriormente, consideramos que las personas que consumirían el modelo de negocios de Picky le ponen énfasis a comer sano, consumir productos y servicios que le eficientizan los procesos cotidianos y tienen entre 15 y 64 años. Como se expresó en la sección de Evaluación de la Oportunidad, según un estudio realizado en el 2020 por Youniversal la pandemia cambió los hábitos de consumo de los argentinos estableciendo que el 70% de los argentinos adquirió hábitos alimenticios más saludables y también el 70% de la población exige una mayor eficiencia en todo el proceso de compra.

A su vez, nos enfocaremos en los consumidores que tienen entre 15 y 64 años porque, como dijimos anteriormente, consideramos que son lo suficientemente económicamente independientes y tienen un buen manejo de la tecnología. Según un

estudio de la Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda y Finanzas GCBA, 2020) de la Ciudad este grupo etario representa el 64% de la población.

Para el calculo de la demanda potencial de los clientes finales consideramos que los consumidores tendieron a comer más sano, exigen un producto más eficiente y tienen entre 15 y 64 años, todo simultáneamente. Es por esto que se multiplican los porcentajes de estos tres factores.

$$0,7 * 0,7 * 0,64 = 0,31$$

El 0,31 resultante representa que el 31% de la población cumple con estos 3 requisitos. Ahora bien, para llegar al resultado final, multiplicamos el 31% por la cantidad de personas que pertenecen al segmento ABC1.

$$372.136 * 0,31 = 116.702$$

Es decir, del total de la población de CABA, la demanda potencial de clientes finales para Picky es de 116.702 personas. Este grupo pertenece al segmento ABC1, adquirió hábitos alimenticios saludables, demandan productos eficientes y tienen entre 15 y 64 años.

$$3.075.500 * 0,121 * 0,7 * 0,7 * 0,64 = 116.702$$

Al tener un tamaño de mercado pequeño, consideramos que el negocio tiene sentido si escala regionalmente. Es por esto que realizamos un plan de expansión: para el sexto año, Picky se expandirá por primera vez a Córdoba Capital y Rosario. Luego, con el know how adquirido en dicha experiencia abrirá sus puertas, en el octavo año, en Montevideo, Santiago de Chile y Bogotá. Consideramos una expansión nacional como etapa de prueba.

4.2 Cinco Fuerzas de Porter

Según Michael Porter (1991) para poder realizar una estrategia que maximice los recursos de la empresa y genere una ventaja competitiva frente a los rivales es necesario analizar la industria con lo que él llamo las cinco fuerzas de Porter. Estas fuerzas nos permiten analizar la competencia en una industria específica, en nuestro caso en la industria alimentaria.

Dado que, la propuesta de valor del negocio es facilitarles a los usuarios la compra de productos alimenticios alternativos, la industria con la que trabajaremos es la alimenticia. Como fue mencionada anteriormente definimos a la industria alimentaria como la encargada de transformar materia prima animal y vegetal en alimentos que posteriormente serán consumidos por personas (Westreicher, 2019).

Una vez definida la industria comenzaremos a realizar el análisis del modelo estratégico:

Poder de negociación de los clientes: **alto**

En primer lugar, comenzaremos analizando el poder de negociación de los clientes. Este es la capacidad y los recursos de los clientes para dialogar con la empresa. En nuestro modelo de negocios los clientes son los comercios de proximidad que venderían sus productos a través de la plataforma propuesta. Consideramos que el poder de negociación de los clientes es alto ya que estos tienen numerosas alternativas para vender sus productos. En el caso de que las bases y condiciones que le brindaría el negocio propuesto no satisfagan sus necesidades los clientes pueden optar por vender sus productos en otras tiendas y canales, otorgándole un gran poder de negociación al cliente. A su vez, el modelo de negocios está estructurado en forma de red, cuantos más clientes tiene más clientes atrae brindándole así una ventaja a los clientes a la hora de negociar sus comisiones, en especial con los primeros comercios de proximidad que quieran trabajar con la plataforma.

Poder de negociación de los proveedores: **alto**

El principal proveedor que tiene el modelo de negocios es la empresa que se encargó de la creación de la plataforma virtual y la que se encargará de mantenerla actualizada. Consideramos que esta tiene un poder de negociación alto ya que el modelo depende 100% de la empresa de *software* para su funcionamiento. El modelo de negocio podría optar por cambiar de proveedor pero eso implicaría una readaptación que es preferible evitar.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: **alta**

La amenaza de nuevos competidores es alta debido a que las barreras de entrada son bajas. Para que un nuevo competidor entre al mercado solo basta con realizar una inversión en una plataforma con características similares al modelo en cuestión. La clave para elevar esta barrera de entrada es crear una estrategia de red de comercios y clientes finales rápida y eficiente. Esta red le daría renombre a la marca, diferenciación de producto, experiencia acumulada y economías a escala. De esta manera, no bastaría únicamente con una plataforma para lograr competir, sino que también se necesitaría una red similar. A su vez, la creación de una logística eficiente que cumpla con las expectativas del usuario es indispensable.

Amenaza de nuevos productos sustitutos: **medio alto**

La amenaza de nuevos productos sustitutos es media alta debido a que existen distintas alternativas para adquirir productos alimenticios. Los consumidores pueden optar por comprar sus productos de manera presencial, por teléfono, en la página web de supermercados o comercios de proximidad, entre otros. La presencia de estos productos sustitutos genera una amenaza ya que genera un límite de precios en los que la empresa puede actuar. Además, la amenaza de que algún competidor con mayores recursos desarrolle una aplicación con características similares es alta. De todas maneras, el modelo de negocios presentado en esta oportunidad tiene la ventaja de que se presenta como un avance tecnológico que abarata costos y aumenta la eficiencia.

Rivalidad entre los competidores: **alta**

Por último, analizaremos la rivalidad entre los competidores. Esta está directamente relacionada con el número de competidores y cómo se posicionan en el mercado. A su vez, esta información es la que se utiliza a la hora de generar una estrategia de posicionamiento en el mercado. En este caso la rivalidad de los competidores es alta debido a que hay un gran número de comercios de proximidad, supermercados, mercados, ferias donde se venden productos alimenticios alternativos. Aunque no existe un modelo de negocios como el presentado, consideramos que los principales competidores son los supermercados no solo por los productos que venden

sino por sus economías a escala, su venta online, su renombre, sus tiendas presenciales y lo bien posicionadas que están en el mercado.



Universidad de
San Andrés

5. Plan de Marketing

En el siguiente apartado se realizará un plan de marketing para el modelo de negocios de Picky. Se comenzará realizando una investigación de mercado, se seguirá el análisis del proceso de segmentación y se finalizará con un análisis de las Cuatro P del Marketing.

5.1 Investigación de Mercado

Según Sultán (1991), la investigación de mercado es la recolección y análisis de información de marketing que tiene como objetivo principal la generación de *insights*. Estos son comprensiones frescas pero no obvias de las creencias, hábitos, necesidades y preferencias de los clientes que, descubiertos, pueden llegar a convertirse en una ventaja competitiva para la empresa.

Se comenzó el desarrollo de la investigación de mercado estableciendo la unidad de análisis. En este caso se quieren analizar tanto a los clientes de comercios de proximidad como a los propios comercios. El objetivo principal es establecer si los clientes de los comercios de proximidad están dispuestos a usar una plataforma como Picky para eficientizar su experiencia de compra. A su vez, se quiere determinar si los comercios de proximidad estarían dispuestos a adherirse a un market place, en forma de aplicación, con el fin de agregar un canal de ventas adicional a sus respectivos modelos de negocio.

Una vez determinado la unidad de análisis y el objetivo de la investigación pasamos a describir el diseño de esta. Según el autor, las investigaciones se dividen en dos fases, los estudios cualitativos y los cuantitativos. Los estudios cualitativos son a través de los cuales se encuentran los insights mencionados anteriormente mientras que los estudios cuantitativos son la validación de estos. Una vez validados, como mencionamos anteriormente, si se capitalizan de una manera óptima la empresa puede generar una ventaja competitiva frente a sus rivales.

Se comenzó la investigación de mercado con la etapa exploratoria, en esta se intenta formar una hipótesis que luego será, o no, validada. La primera parte de esta sección del análisis fue llevada a cabo en el apartado de la Evaluación de la Oportunidad. En esta se utilizaron fuentes secundarias como artículos periodísticos, información oficial del gobierno publicadas en su página web, estudios en páginas web dedicadas a la salud, entre otros. El objetivo de este análisis fue comprender cómo funciona la industria alimenticia y cuales son los hábitos alimenticios de las personas. En resumen, las personas pertenecientes al segmento ABC1 están mejorando sus hábitos alimenticios por lo que los productos que consumen tienden a ser mas saludables. A su vez, los supermercados no se pudieron adaptar a estas necesidades por lo que el segmento se inclina por comprar en comercios de proximidad donde los productos son más específicos.

Además del análisis de fuentes secundarias, se llevó a cabo una encuesta preliminar a consumidores de CABA con el fin de obtener un pantallazo general de los patrones de consumo de este nicho. Específicamente se quisieron detectar los hábitos de consumo, pero principalmente las razones de los clientes para comprar, o no, en comercios de proximidad. Además, nos ayudó a entender el criterio que utilizan las personas a la hora de elegir el canal de ventas.

Encuesta 1: Compras alimenticias

Se les realizó una encuesta a 171 personas, pertenecientes al segmento ABC1, la cual se basó en 12 preguntas. Las primeras 6 fueron datos personales, luego se les preguntó si realizaban un listado de compras, el canal de ventas que utilizan, el porcentaje que realiza sus compras en comercios de proximidad y las razones por las cuales prefieren esos comercios. Los resultados detallados en forma de gráficos se encuentran en el Anexo 7.

Se encuestaron 106 mujeres, 63 hombre y 1 otro quienes se encontraban en un rango etario en el que el 56,1% tenía entre 18 y 25 años, el 25,1% tenía entre 41 y 60 años, el 9,4% tenía entre 24 y 40 años y el restante 9,4% eran mayores de 61 años. En cuanto a la ocupación de los encuestados 114 personas trabajan, 72 estudian y 5 perteneces a la categoría “otro” (jubilados o desempleados). Cabe destacar que algunas

personas estudian y trabajan simultáneamente. Quienes trabajan en su mayoría, 65%, tienen una jornada laboral mayor a 5 horas mientras que el restante 35% tienen una jornada de entre 1 a 5 horas.

En cuanto al tipo de convivencia, el 78% de los encuestados vive en familia, el 13% viven solos, el 7% vive en pareja y el 2% vive o con amigos o con compañeros de piso. De todas maneras, solo la mitad de los encuestados son los encargados de realizar las compras en la dinámica de sus viviendas.

Una vez recolectada la información personal de los encuestados, procedimos a realizar preguntas relacionados con el momento de hacer las compras. Se les preguntó si realizaban un listado de compras porque, como se mencionó en el apartado de Evaluación de la Oportunidad, quienes las realizan tienden a llevar a cabo dietas más ordenadas y saludables. La mitad de los encuestados las hace y la otra mitad no. Relacionado con la organización del listado de compras se les preguntó a los encuestados si a la hora de hacer las compras realizaban una compra grande o iban adquiriendo productos a medida que iban necesitando. El 51,5% realiza una compra grande mientras que el restante 48,5% no. En cuanto al canal de ventas el 86% de los encuestados adquiere la mayoría de sus productos en tiendas físicas mientras que el restante 14% opta por adquirirlos de una manera digital.

Una vez realizada las preguntas comentadas anteriormente procedemos a la sección más importante de la encuesta, en estas últimas preguntas hacemos mención a los comercios de proximidad. Comenzamos preguntándoles dónde realizan la mayoría de sus compras. El 67% realiza la mayoría de las compras de productos alimenticios en supermercados como pueden ser Día o Disco. Mientras que el 33% de las personas realiza la mayor parte de sus compras en lo que denominamos comercios de proximidad. Las razones por las que realizan sus compras en comercios de proximidad son por la cercanía (106 personas), la calidad de los productos (53 personas), el tipo de productos (43 personas), los precios (42 personas), el acotado tiempo de espera para ser atendido (41 personas), la atención personalizada (22 personas), la generación de empleos locales (19 personas) y la reducción de la contaminación (11 personas).

También, les preguntamos las razones por las que no compran en comercios de proximidad, esta es la clave de la encuesta. La razón mas elegida, 82 personas, fue que

los supermercados poseen una mayor variedad de productos en un mismo lugar. Este input es de gran relevancia ya que una propuesta como Picky podría solucionar esta cuestión. A su vez, 18 personas no compran en este tipo de comercios porque no tiene ventas online, y otras 11 porque mayoría de las tiendas no realiza envíos a domicilio.

En conclusión, podemos decir que las personas cuentan con poco tiempo para realizar las compras y, por el momento, realizan la mayoría de sus compras en supermercados. Las razones principales de esto es que prefieren realizar todas las compras en un mismo lugar. Este descubrimiento es clave para Picky porque el modelo de negocios, además de ahorrarle tiempo y dinero al usuario, le permite comprar los productos que satisfacen sus preferencias alimenticias en destinos comercios de proximidad bajo una misma transacción.

Gracias a la información recolectada con la investigación de fuentes secundarias y a la realización de la encuesta pudimos generar dos hipótesis. La primera es que hay usuarios que están perdiendo tiempo y energía comprando físicamente productos saludables en distintos tipos comercios de proximidad porque la mayoría no vende online y los supermercados se enfocan en los segmentos mas masivos. La segunda hipótesis es que los comercios de proximidad encontrarían en Picky una solución integral para aumentar su visibilidad, y volumen de ventas así como mejor la logística.

Una vez terminado el análisis exploratorio procederemos a la etapa concluyente. En esta, según Sultán (1991), se validan los insights y se ponen a prueba las hipótesis creadas anteriormente. En esta etapa se realizaron dos encuestas. La primera se le realizo al nicho ABC1 con el fin de comprender con mayor detalle su dieta y hábitos de consumo. La segunda encuesta se les realizó específicamente a los comercios de proximidad para entender cómo operan y si efectivamente trabajasen con una plataforma como Picky.

En pos de capturar a los clientes adecuados y poder satisfacer sus necesidades de manera correcta se realizó la siguiente encuesta que buscará determinar qué tipo de dieta, estilo de vida y productos específicos consume este segmento.

Encuesta 2: Patrones de consumo y dietas en el segmento ABC

Se les realizó una encuesta a 88 personas pertenecientes al segmento ABC1 residentes de CABA. En esta oportunidad aptamos por realizar una pequeña encuesta de 4 cuatro preguntas. Las primeras dos tratan el tema de los hábitos alimenticios y las ultimas dos se refieren a la manera en que los usuarios usan los comercios de proximidad. Las respuestas en forma de grafico se encuentran en el anexo 8.

Se comenzó preguntándole al encuestado si, con respecto a sus hábitos alimenticios, se identificaba con alguna de estas características; bajos en grasas, bajos en sodio, sin gluten, bajos en hidratos, bajos en fibra, no procesador, orgánicos y Premium. Por cada categoría se le pidió que especificaran si se identificaban “nada”, “poco”, “moderado”, “bastante” o “mucho”. Según la información recopilada, las personas se identifican menos con los alimentos bajos en sodio, fibra y sin gluten. Se identifican de una manera intermedia con la adquisición de productos bajos en grasas e hidratos y con los que más se identifican son con los no procesados, los orgánico y los Premium.

Una vez que identificamos los tipos de productos que adquieren proseguimos en preguntar si siguen o siguieron en los últimos tres meses alguna dieta especifica. Se le agrego una restricción temporal a la pregunta porque algunas de las dietas mencionadas no pueden ser sostenida en un largo período de tiempo por lo que el usuario suele adoptarlas de manera intermitente. Las dietas mas populares fueron el vegetarianismo³ (19 personas), el veganismo⁴ (66 personas), la dieta détox⁵, protéica⁶ y keto⁷ (con 4 personas cada una) y la dieta paleo⁸⁹ (2 personas).

En la segunda parte de la encuesta nos concentramos en los comercios de proximidad. Se les preguntó a los encuestados si les resultaba mas fácil encontrar productos que satisfagan sus dietas en comercios de proximitas y el 71,3% respondió

³ Dieta en la que se elimina la ingesta de cualquier tipo de animal.

⁴ Dieta en la que se elimina la ingesta y derivado de cualquier tipo de animal.

⁵ Dieta basada en licuados. Es rica en fibra, potasio y vitaminas. Los ingredientes son orgánicos (fruta, verdura, superalimentos y cereales).

⁶ Dieta basada en alimentos ricos en proteínas con bajos azucares y grasa.

⁷ Dieta basada en la eliminación de carbohidratos y rica en proteínas y grasas.

⁸ Dieta rica en grasas verduras, frutas, grasas saludables, carnes magras y pescado, semillas. Los alimentos prohibidos son los cereales, los procesados, los azucares, los almidones, los lácteos, las legumbres y el alcohol. Según un artículo en Deporte y Vida 2018.

que sí, y el 28,7% respondió que no. Esta pregunta es clave para nuestro análisis ya que muestra que aunque la mayoría de las personas realice las compras en los supermercados, encuentra con mayor facilidad artículos que se adapten a sus dietas en comercios de proximidad. Por lo que es de suma importancia entender por qué las personas no compran en este tipo de comercios en vez de en supermercados. En estudios realizados anteriormente tenemos algunos indicios. Para obtener una respuesta mas rica, se les volvió a preguntar cuáles son estos factores. Una vez mas, podemos confirmar que la razón principal por la que los consumidores no compran directamente en comercios de proximidad es porque los supermercados venden todo tipo de productos a diferencia de los comercios especializados según el 61% de los encuestados. El 12% de los encuestados limita las compras en dichos comercios porque no suelen tener un catalogo digital actualizado con los precios, el 10% considera que los envíos tardan mucho, el 9% considera que en la mayoría no se pueden realizar pedidos online, el 5% considera que no hay la suficientemente variedad de productos como les gustaría y el restante 3% cuestiona la falta de stock con la que se podrían encontrar.

En rasgos generales, con la encuesta podemos concluir que efectivamente este segmento tiene dietas alternativas entre las más populares el vegetarianismo, el veganismo, la dieta détox, keto y proteica. A su vez, consumen productos orgánicos, Premium y no procesados. Estas dietas y preferencias contienen ingredientes menos masivos por lo que es difícil de encontrar en supermercados. Es por esto que los consumidores prefieren los comercios de proximidad, de todas maneras, actualmente eligen los supermercados por una cuestión de logística.

Hasta ahora nos concentramos en los consumidores, es por esto que en la siguiente encuesta nos enfocaremos en los comercios que potencialmente se añadirán al proyecto. Es de suma importancia entender cómo funcionan estos comercios para, en el momento de negociar los términos y condiciones, poder satisfacer sus necesidades.

Encuesta 3: Comercios de proximidad

La encuesta fue realizada a 25 comercios de proximidad ubicados en CABA y esta compuesta por 15 preguntas. Las primeras cuatro preguntas se refieren a las características del negocio en si, la quinta pregunta se refiere al método de pago mas

frecuente que utiliza el consumidor en la tienda, las siguientes dos preguntas hacen mención a las redes sociales. Las próximas 7 preguntas se refieren a los encargos y envíos que las tiendas puedan llegar a tener y la última busca entender si los comercios de proximidad se adherirían a una plataforma como Picky. En el anexo 9 podremos ver los resultados de la encuesta con los respectivos gráficos.

Se encuestaron 4 carnicerías, 2 pescaderías, 6 dietéticas, 7 panaderías y 6 verdulerías y fruterías las cuales en un 62% de los casos tienen entre 1 y 10 empleados, en un 25% de los casos tienen más de 30 empleados y en un 13% tienen entre 11 y 30 empleados. En cuanto a la cantidad de sucursales que tienen estos comercios se les preguntó si tenían 1, 2, 3, 4 o más de 5 sucursales. El 37% de los casos tiene una única sucursal, el 35% de las tiendas tiene más de 5, el 12% tiene 3 sucursales, el 11% tiene 2 tiendas, y el 5% tiene 4 sucursales. En este caso se puede ver que la mayoría o tiene una única sucursal o forman parte de una cadena de más de 5 tiendas. La última pregunta que se realizó conforme a los comercios en sí es la antigüedad de estos. La mayoría de los comercios tiene una antigüedad mayor a 10 años, (38%), seguido por los comercios relativamente nuevos que tiene una antigüedad menor a 5 años (37%) y por último se encuentran los comercios de entre 5 y 10 años de antigüedad (25%).

Una vez que se obtuvo información básica de los comercios procedimos a preguntarles cuales eran los medios de pago mas populares entre los clientes. En todos los casos los comercios aceptaban todos los medios de pago que se les nombró; efectivo, tarjeta de crédito, tarjeta de debito y método de pago electrónico como mercado pago. Se le pidió al encuestado que ordene del 1 al 5 cuan frecuente es cada medio de pago siendo 1 el mas frecuente. Analizando los datos llegamos a la conclusión de que el medio más frecuente es el efectivo, seguido por los medios de pago “billetera electrónica” como podría ser mercado pago, en tercer lugar se encuentra la tarjeta de débito y por último la tarjeta de crédito.

En cuanto a las redes sociales se les preguntó a los encuestados si el comercio tenía redes sociales activas y el 75% respondió que sí mientras que el 25% respondió que no. De este 75% que mantiene redes sociales activas solamente el 47% mantiene un catalogo de precios actualizado mientras que el 53% no lo hace. Esto es una gran oportunidad para Picky porque deja en evidencia que a la mayoría de los comercios le

sería de utilidad tener una plataforma tercerizada donde podrán tener publicados un listado de productos con stock precio etc. brindándole un canal de ventas adicional además de la visibilidad que esta pueda generarle al negocio.

Las próximas 7 preguntas realizadas se enfocaron en los envíos y pedidos que puedan llegar a realizar los comercios, queremos entender como operan y las razones por las cuales mantienen el sistema de envíos que tienen. Este segmento también es clave en el análisis porque con esta información, Picky, puede entender cuáles son las necesidades puntuales del segmento.

Se comenzó preguntándoles si trabajaban con encargos, el 75% de los comercios respondió que sí mientras que el 25% que no. De ese 75% que trabaja con encargos el 45% había respondido que trabajaba con ventas online y el restante 30% trabajaba con ventas telefónicas. Las razones del 25% por las que no realiza encargos es, en su mayoría, porque no cuenta con la logística (45%). Otras razones populares por las que no realizan encargos es por la falta de tecnología (20%), no le es de interés al local (15%), la tienda no cuenta con el personal necesario para ello (10%) y el restante 10% no cuenta con un canal de ventas online. Como podemos observar, las principales razones son logística y faltante de recursos, dos factores de Picky le resolvería a los comercios con su modelo de negocios.

En las próximas 5 preguntas nos enfocamos específicamente en este 75% de la muestra que realiza encargos y/o envíos. Se les preguntó si realizaban Delivery y el 43% respondió que no, el 43% respondió que sí y que lo realizan ellos mismos mientras que el restante 14% lo terceriza. Los comercios que realizan encargos y/o envíos en un 80% de los casos los envíos tardan entre 1 y 3 días hábiles, y en un 20% los envíos tardan entre 4 y 7 días hábiles. En ningún caso encontramos comercios que tarden mas de 7 días en enviar un producto. En cuanto al alcance de estos envíos el 60% tiene un alcance de mas de 50 cuadras a la redonda, el 20% tiene un alcance de 20 cuadras a la redonda y el restante 20% de entre 20 y 50 cuadras a la redonda.

En el caso de los comercios que realizan ventas online todos las tiendan venden a través de una página web propia en vez de a través de una aplicación propio o en algún Market Place como podría ser Picky. Además, de estos comercios que venden sus productos a través del canal online establecieron que del total de sus ventas un 65% esta

representados por las ventas en tiendas físicas y que el restante 35% representa las ventas online.

Para terminar con la encuesta, se les realizó una última pregunta con referencia a una plataforma como Picky. Se les preguntó si estarían dispuestos a vender sus productos en una plataforma como Picky (que cobra una pequeña comisión) a cambio de brindarle una mayor exposición al comercio, aumentar el volumen de sus ventas y tercerizarle la logística a la plataforma. esta pregunta es clave en la encuesta porque resume si los comercios estarían dispuestos a trabajar con Picky. El 62% de los encuestados respondió que sí, el 25% respondió que no y el 13% respondió que tal vez.

5.2 Segmentación

Se analizarán los posibles consumidores de Picky en el siguiente proceso de segmentación. Según Dvoskin (2004), un segmento de mercado es una parte del mercado compuesto por consumidores con perfiles similares (homogéneos). Mientras que la segmentación es la identificación de un grupo de consumidores, que, ante un producto o servicio se presume que se comportarán de un modo parecido. Según el autor, el proceso de segmentación es multidimensional y tiene como objetivo definir estrategias comerciales diferenciales con la utilización de ciertas mezclas de variables. En otras palabras, las empresas necesitan identificar un segmento *target* para entender sus preferencias, estilos y hábitos de consumo y poder así satisfacer las necesidades del consumidor a través de un producto/servicio.

En este caso, apuntaremos a un segmento formado por hombres y mujeres de 15 a 64 años residentes de CABA. Específicamente, el segmento al que apunta Picky está formado por profesionales pertenecientes a la clase media alta y alta (ABC1). En cuanto a sus estilos de vida, son personas activas que ponen el énfasis en llevar a cabo hábitos de consumo lo más saludables posibles. Están quienes por decisión personal llevan a cabo ciertas dietas alternativas y quienes, por cuestiones de salud, optan por dietas acordes a sus necesidades nutricionales. En rasgos generales, estos profesionales tienen poco tiempo para el ocio y menos para realizar las compras por lo que, además

de comprar productos acordes a sus dietas, eficientizar el proceso de compras de productos alimenticios también es una de sus prioridades.

Dado que la base de clientes que conformen este segmento es reducido se estableció un plan de expansión geográfica del Negocio. En el sexto año de abrir sus puertas se expandirá a Córdoba Capital y Rosario y en el octavo, con el know how adquirido, se expandirá a Montevideo, Santiago de Chile y Bogotá.

Picky busca ofrecerle a este segmento una solución integral en la que pueden adquirir productos saludables acordes a sus necesidades y preferencias de una manera eficiente, en cuanto a tiempo y dinero. Con la creación de la aplicación que conecta comercios de proximidad en CABA, el usuario puede adquirir productos específicos que, se encuentran con mayor dificultad en supermercados, en una misma compra.

Como mencionamos anteriormente, los comercios de proximidad también son un segmento al que apunta la aplicación. Como se definió en la sección de la Demanda Potencial, los comercios de proximidad son aquellos donde se venden productos específicos en pequeños establecimientos donde la atención es directa. Algunos ejemplos con las carnicerías, pescaderías, verdulerías, dietéticas, panaderías y fruterías.

Picky apunta a comercios de proximidad que se encuentren en CABA por el gran número de estos en la zona, aproximadamente 10.000. A su vez, aunque la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sea grande está muy bien interconectada por calles, avenidas, autopistas facilitando así el envío de los pedidos. Picky apunta a comercios que busquen aumentar su visibilidad y volumen de ventas. Estos comercios deben tener la capacidad de poder aumentar el volumen de ventas. A su vez, Picky apunta a comercios que busquen expandirse(sin la necesidad de agregar locales físicos), agregar el canal de ventas online como opción y mejorar o crear un sistema de logística de envíos eficiente de una manera tercerizada.

Picky le generaría valor a este segmento ya que les propone a los comercios una plataforma en la que pueden vender sus productos publicando su stock, precio y promociones además de información del local, su ubicación, entre otros. Picky, al ser un market place, le ahorra la necesidad que tienen los locales de crear una página web que deben mantener y gestionar. De esta manera, el comercio no solo aumenta su visibilidad sino que añade un canal de ventas online para el cual no tiene que ni invertir ni mantener.

A su vez, la plataforma se encarga de los envíos y la logística, ahorrándole a los comercios estos trabajos.

Según el autor, las bases utilizadas en el proceso de segmentación son las variables cuya mezcla permite definir un segmento diferencial a la competencia. A continuación, delinearemos el perfil del segmento utilizando las 5 bases propuestas por el autor; geográficas, demográficas, psicológicas, socioculturales y conductuales.

En primer lugar, la base **geográfica** representa la zona en la que trabajaría la empresa. El espacio geográfico en el que trabajaría la aplicación es CABA, dentro de la cual se encontrarían los comercios de proximidad y el alcance de los envíos a domicilio. En este territorio se encuentran aproximadamente 10.000 comercios de proximidad y hay una población total de 3.075.00 personas de las cuales Picky apunta a 116.702 personas como se menciona en el apartado de Demanda Potencial. Como también se menciona anteriormente, se eligió este territorio por lo bien interconectado que está por calles, avenidas y autopistas, facilitando así los envíos. A su vez, como se considera que un segmento de 116.702 es reducido se realizó un plan de expansión a Rosario, Córdoba Capital, Montevideo, Santiago de Chile y Bogotá como se mencionó anteriormente.

En segundo lugar, las bases **demográficas** son las más populares para detectar un grupo potencial de consumidores ya que se relacionan con los deseos y preferencias del usuario. En esta oportunidad utilizamos las variables; sexo, nivel de ingresos y educación. El *target* objetivo son hombres y mujeres de 15 a 64 años. Se eligió este rango etario ya que consideramos que son relativamente económicamente independientes y que tienen un manejo razonable de la tecnología como para poder operar la aplicación de Picky desde el teléfono. En cuanto al nivel de ingresos se apunta a la clase media alta y clase alta pertenecientes al segmento ABC1. Este refleja el tope de la pirámide socioeconómica en CABA representando el 12,1% de la población como se mencionó en el apartado de Demanda Potencial. Se eligió este segmento socioeconómico porque consideramos que las dietas alternativas mencionadas en los apartados anteriores son ricas en frutas, verduras, productos de dietéticas, orgánicos, Premium, entre otros, son sustancialmente más caros que los productos ultra procesados que se encuentran en los supermercados. Quienes utilizarían la aplicación de por si gastan más dinero en sus comidas porque su prioridad es la nutrición. En cuanto a la

educación de las personas pertenecientes al segmento Picky apunta a un público profesional con largas horas de trabajo y que cuenta con poco tiempo/ganas para realizar las compras.

En tercer lugar, las bases psicológicas representan características personales de los consumidores que buscan algún tipo de beneficio en un producto. La variable que analizaremos es la de la personalidad. Apuntamos a un segmento con personalidad ejecutiva. Se trata de una persona que le gusta mantener el control de las cosas, la organización y sobre todo eficientizar los procesos cotidianos. Estas personas suelen ser personas activas y enérgicas que, pensando *out of the box*, buscan optimizar sus recursos. A su vez, tratan de mantenerse en la vanguardia y se adaptan con relativa facilidad a los cambios tecnológicos. Estas personas cuentan con poco tiempo y energías para realizar sus compras offline por lo que una aplicación como Picky le ahorraría tiempo y dinero ayudándolos a eficientizar y organizar sus pedidos.

En cuarto lugar, las bases socioculturales representan factores sociales como culturales que influyen la conducta de compra de los consumidores. En este caso mencionaremos la clase social y el estilo de vida. Picky apuntó a las clases sociales más acomodadas no solo por su nivel adquisitivo sino porque tienden a tener un estilo de vida con una mayor concientización por el bienestar, la importancia del deporte y de ingerir productos saludables. Este segmento suele viajar, salir a comer y tener una vida social activa. Durante la semana este segmento suele cocinar saludable mientras que en el fin de semana se permiten excepciones.

Por último, las bases conductuales son básicamente las conductas del consumidor frente al producto/servicios y la empresa que los brinda. El consumidor al que apuntamos suele generar una gran lealtad a la marca ya que previo al consumo del producto/servicio realizan un pequeño estudio de mercado. Una vez que adquieren un producto suelen repetirlo porque consideran que es de las mejores opciones del mercado.

5.3 Análisis de las Cuatro P de Marketing

En este último segmento del marketing utilizaremos las cuatro herramientas operativas planteadas en el 1950 por Jerome McCarthy llamadas las 4 P del marketing.

Estas tienen como objetivo explicar de manera integral cómo funciona el marketing en una empresa. Las 4 P son; Producto, Precio, Plaza y Promoción. Entendemos que se necesita de una P para analizar las otras porque funcionan como una unidad. Su combinación forma lo que llamaremos el marketing mix, esta mezcla depende del producto y del mercado donde se venda este producto.

Producto

El modelo de negocios apunta a facilitarle al consumidor final la compra, en distintos comercios de proximidad a la vez, de productos saludables y alternativos. A su vez, le provee un canal de ventas adicional y visibilidad a estos comercios que se ven vulnerables ante las crisis económicas y el crecimiento de la tecnología. El “producto” de Picky es el servicio de facilitarle al consumidor final y a los comercios de proximidad la compraventa de productos saludables. En esta oportunidad, la herramienta elegida para satisfacer esta necesidad es la aplicación que se explicará a continuación, el día de mañana, la herramienta elegida para satisfacer esta necesidad puede mutar. La aplicación es un medio para un fin.

Consumidor final:

Se diseñó un producto ideal para los consumidores que prefieran comprar alimentos que se adapten a sus dietas alternativas en comercios de proximidad sin la necesidad de ir físicamente a cada una de estas tiendas. Se desarrollará una plataforma disponible para teléfonos móviles en donde los usuarios podrán comprar alimentos en distintos comercios de proximidad, en una misma transacción. A continuación, se realizará una pequeña descripción de la plataforma y cómo utilizarla.

Para poder utilizar la aplicación, lo primero que tiene que hacer el usuario es descargarla en su teléfono móvil utilizando la aplicación de descargas que varía según el sistema operativo que tenga cada teléfono. Una vez obtenida, el usuario deberá registrarse por única vez con su nombre, apellido, email y dirección a la que quiere que se le envíe el paquete. En esta instancia los usuarios deberán aceptar los términos y condiciones que el equipo de abogados desarrolle. Una vez que el usuario se registra ya podrá ingresar a la página principal de la aplicación. Tal como se ve en la siguiente



imagen¹⁰, en la página principal podemos observar un buscador de productos y tiendas y la dirección a donde se mandarían los productos. También, podemos observar opciones de dietas específicas. Si se selecciona alguna de estas se redirecciona a otra ventana en donde se muestran los mejores productos y las mejores tiendas para dicha restricción alimenticia. En la sección de *sugerencia para vos* podemos ver una selección de comercios de proximidad que, según los gustos del consumidor, consideramos que son de relevancia.

Si se observa la parte superior izquierda de la imagen se pueden ver un menú representado por tres rayas pequeñas el cual cuenta con siete

opciones. En la primera se puede gestionar el perfil del usuario: el nombre del usuario, apellido, email y medios de pago. En la segunda opción se podrá editar la dirección de entrega, esta guarda algunas direcciones predeterminadas. En la tercera opción se podrán ver los pedidos anteriores y se podrá ver el estado de los pedidos en curso. En la cuarta opción se podrán guardar las tiendas y productos favoritos. En la quinta opción el usuario podrá pedir ayuda, esta será totalmente virtual. En un comienzo las responderá un empleado y con los años se añadirá la tecnología de *chatbots*. En sexto lugar, el usuario podrá observar las promociones del día. En la séptima opción los comercios de proximidad podrán registrar sus tiendas y en la última, quienes quieran formar parte de TransPicky podrán encontrar toda la información necesaria y cómo registrarse.

Ahora bien, nos concentraremos específicamente en el proceso de compra que haría el usuario una vez que este registrado. El usuario tiene tres opciones para encontrar el producto que desee comprar; puede escribir en el buscador una palabra clave con respecto al producto/comercio que prefiera. Otra opción es seleccionar algún tipo de dieta específica donde automáticamente aparecerá un listado de productos que cumplen

¹⁰ Figura 1: Modelo de la aplicación-Elaboración propia

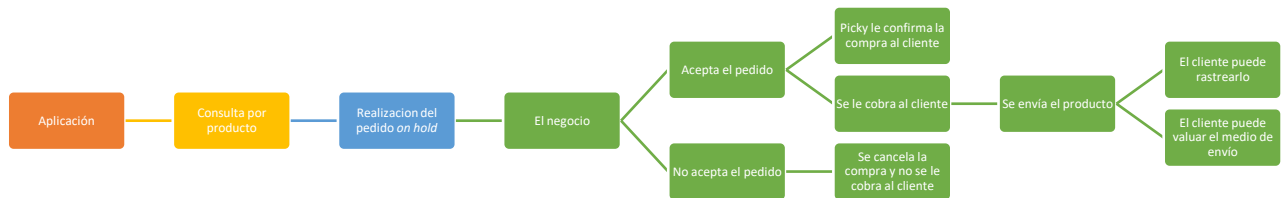
los requisitos alimenticios. También, puede ir directamente al comercio de proximidad donde desee comprar y agregar productos al carrito. Tanto en la sección de comercios como de tipo de productos se establecieron algunos filtros que el usuario puede utilizar como la geolocalización del local, el precio y el tiempo estimativo de envío, entre otros.

Los productos se presentan con imágenes fotográficas o dibujos representativos junto a una pequeña descripción, el precio, el peso y el nombre de la tienda que los vende. A su vez, en la parte superior izquierda se encuentra un ícono con forma de corazón que si es seleccionado se agrega el producto como favorito para que el usuario lo puede encontrar de una manera más fácil y conveniente. Si el usuario lo desea comprar, este debe seleccionar en “agregar al carrito” y especificar cuántas unidades o el peso que quiere del producto. Una vez que el usuario quiera ejecutar su compra selecciona el carrito con los productos.

En la página del carrito de compras se podrán ver todos los productos agregados a este junto a la cantidad de unidades, el peso, el precio y la imagen. En esta instancia el cliente puede editar la cantidad y el precio de los productos o, si se arrepintió, eliminar el artículo del carrito de compras.

Para adquirir los productos el cliente deberá seleccionar la opción de compra junto con el medio de pago y la dirección a la que se realizará el envío. Una vez que el cliente presiona en “comprar” el estado de su compra se pone *on hold* (el pedido será enviado si el comercio de proximidad tiene stock). En esta instancia Picky le avisa al usuario que su pedido esta siendo procesado, le provee el número de pedido y tiempo estimado de envío. A su vez, le informa al comercio de proximidad de la compra para que este chequee si verdaderamente tiene stock del producto. Como trabajaríamos con comercios que venden productos perecederos consideramos que exigirles mantener el stock online minuto a minuto es utópico por lo que optamos por aguardar la confirmación del stock de los comercios previo a confirmarle la compra al usuario final. De todas maneras, se les exige que mantengan el catálogo de productos actualizado y que mantengan un porcentaje de su stock exclusivo para vender a través de Picky, este varía según el tipo de local y su volumen de venta. En la siguiente figura podemos observar cómo es el proceso de compra para el cliente.

Figura 2: proceso de venta-Elaboración Propia



En el caso de que el comercio de proximidad no tenga stock de algún producto este notificará al cliente final a través de Picky y se mandarían los productos que efectivamente haya, en el caso de no tener stock se cancelará la compra.

En cuanto el comercio acepta la compra, Picky le cobrará al consumidor, se empaquetará y se enviará al domicilio final. Con el número de pedido el usuario podrá rastrear su envío y una vez que lo obtenga podrá valorar de 1 a 5 estrellas cuán satisfecho está con el producto y con el método de envío.

Comercio de proximidad:

Hasta ahora nos concentramos en la experiencia del consumidor final pero no en la experiencia de los comercios de proximidad que quieran utilizar la plataforma como un canal de ventas adicional. Uno de los objetivos principales de este proyecto es brindarles a los comercios una herramienta adicional de ventas que le aumente el volumen de estas, su visibilidad y que le facilite la logística.

Aquellos representantes de comercios de proximidad que quieran añadirlo a la plataforma deberán ingresar en la aplicación y saltarse el paso de registrarse como individuo. Una vez que se encuentran en la página principal, deberán ir a la 7ma opción del menú desplegable llamado *comercios de proximidad*. Este ítem es exclusivo del b2b. En este, los comercios deberán registrarse con la información de la tienda como el nombre, la descripción, el tipo de productos que vende, la geolocalización, un email del local, teléfono de contacto, la información del representante y el tiempo estimado en el que empaqueta un pedido. Picky busca tener una conversación fluida con los comercios por lo que requiere una persona física como representante de estos.

Antes de comenzar a cargar los productos a la plataforma, el representante de los comercios debe aceptar los términos y condiciones básicos que presenta Picky en los que establece la comisión de Picky, la cual va bajando con el volumen de ventas, el régimen de promociones, entre otras.

Una vez que el representante se registró, aceptó los términos y condiciones y le creó un perfil al comercio en la plataforma continúa por cargar el catálogo detallado de productos. Por cada ítem que la tienda quiera vender tiene que cargar una imagen, una descripción, el precio, el número de stock y tildar en el listado de dietas específicas cuál satisface; vegetarianismo, veganismo, detox, proteica, keto y paleo. A su vez, debe especificar si los productos cumplen alguna de estas categorías; bajos en grasas, bajos en sodio, sin gluten, bajos en hidratos, bajos en fibra, no procesador, orgánicos y Premium. El comercio de mantener el catálogo de productos y precios actualizándolo un mínimo de dos veces por semana.

Otra sección de esta página principal es el de las promociones en donde la tienda puede establecer que tipo de productos desea promocionar. A su vez, puede elegir, pagando extra, qué productos desea publicitar en la página principal de los clientes. Las tiendas pueden editar estos datos cuantas veces quieran.

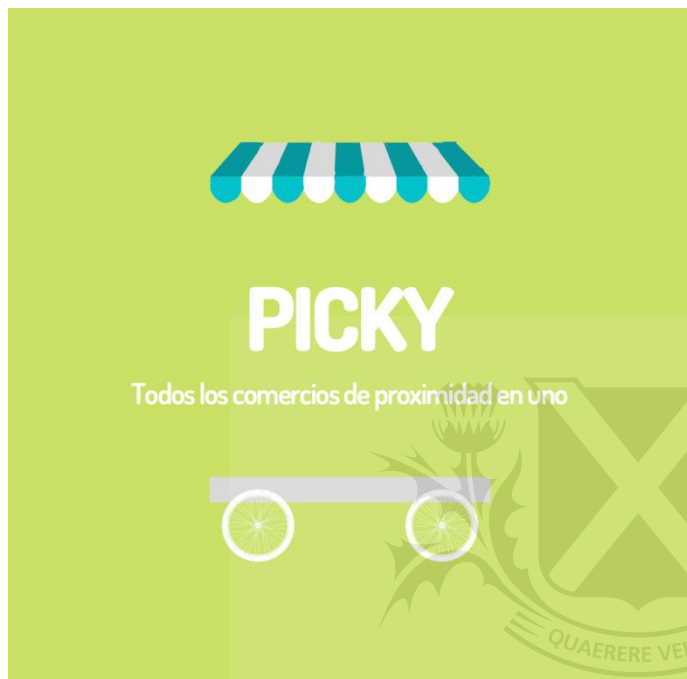
Una vez que se realiza una venta al comercio le llega una notificación informándole qué producto o productos se vendieron y la cantidad de estos. La tienda tiene el tiempo especificado en la descripción de la tienda para empaquetar el pedido y mandarlo. Cada paquete que se vende a través de Picky debe tener un *sticker* con el logo de la plataforma.

Una vez que el paquete es entregado, automáticamente al comercio le entra el dinero de su venta descontando las comisiones que en la sección de costos serán detalladas. Los medios de pago son tarjeta de crédito y dedito y MercadoPago.

Con el fin de incentivar la eficiencia de los comercios de proximidad, se establecieron distintas estrategias; el usuario final podrá puntuar los productos adquirido y el envío. Los comercios serán recompensados por enviar los productos en tiempo y forma además de los descuentos en las comisiones por grandes volúmenes de ventas.

Logotipo:

El nombre y logotipo es de suma importancia para una empresa ya que estos cuentan una historia que la diferencia de la competencia. Elegimos el nombre Picky por su



significado en inglés; quisquilloso. Este proyecto está pensado para las personas que son selectivos a la hora del consumo de alimentos y no les da lo mismo la calidad/composición de los productos que adquieren. A su vez, son personas fidelizadas con algunos comercios de proximidad que únicamente compran en esto. El nombre de la plataforma hace mención a estos clientes quisquillosos que saben exactamente el tipo de producto que quieren para que se amolde a sus

respectivas restricciones alimenticias. Además, elegimos el nombre de la aplicación en inglés ya que nuestro segmento *target* es bilingüe y se va a sentir mejor representado.

Por otro lado, el logotipo es un diseño gráfico que representa la identidad de Picky. El objetivo de este es grabar la marca, en la memoria del público, a través del canal visual. La imagen que podemos observar a la izquierda es el logotipo de Picky¹¹. En el centro del logo se puede observar el nombre de la marca seguido por la frase “todos los comercios de proximidad en uno” haciendo mención al objetivo principal de la empresa; facilitarle las compras al consumidor. A su vez, el toldo y las ruedas tratan de representar a los comercios. Se eligieron los colores blanco y gris para brindar una sensación de tranquilidad y prolijidad frente al fondo vibrante. El fondo verde se asocia con lo natural, lo orgánico, la frescura y la salud, cuatro aspectos que representan a la marca.

¹¹ Figura 3: Logo-Elaboración Propia

Precio

El precio de Picky varía según el segmento objetivo, a los clientes finales el servicio les es totalmente gratuito mientras que los comercios de proximidad deberán absorber una comisión en la venta de sus productos.

En esta oportunidad decidimos basar el porcentaje que le cobrará Picky a los comercios de proximidad en un *benchmark*. Como mencionamos anteriormente, hoy en día no existe una aplicación que tenga el mismo modelo de negocios que Picky, la que, a simple vista, más se le asemeja es Wabi. De todas maneras, no la utilizamos como *benchmark* ya que Wabi no le cobra comisión ni a los comercios de proximidad ni a los clientes dado que su negocio es puramente financiero. Además, aunque parezcan modelos de negocios similares, en la realidad son completamente distintos. Picky busca facilitar el proceso de venta de los comercios de proximidad con el fin de ayudar a los pequeños comercios y satisfaciendo las necesidades alimenticias del segmento. Wabi, por el otro lado, busca facilitar la compra/venta de comercios estableciendo convenios con multinacionales y favoreciendo algunas marcas sobre otras.

Después de un exhaustivo análisis de mercado decidimos que la mejor opción de *benchmark* es la empresa de PedidosYa. Esta es una empresa líder en Latinoamérica por facilitarle al usuario el *delivery* de comidas preparadas bajo la premisa de rapidez y sencillez. Se la eligió porque es una empresa ya instalada en el mercado, tiene la mayoría de *market share* en su rubro, es líder en Q-Commerce y *delivery* y por sobre todo porque su comisión fue regulada y aceptada por la FECOBA (Federación de Comercio e Industria de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2021)¹², esta siendo del 18%.

Al utilizar a PedidosYa como *benchmark*, Picky establecería un 18% de comisión por las ventas que absorberían los comercios de proximidad. El 13% serán los ingresos de la plataforma y el 5% será la comisión que se le pagará al sistema de envíos de los productos. Cabe aclarar que los comercios no podrán elevar los precios de los productos, de todas maneras, consideramos que el aumento de la visibilidad y ventas lo compensará.

A su vez la FECOBA estableció un plazo de pago a las tarjetas de crédito de un máximo de 5 días para PedidosYa que Picky también acatará. Picky está abierta a negociar esta comisión (18%) con los primeros negocios que se adhieran al negocio y con quienes considere que tienen un gran volumen de ventas.

En principio, Picky les exigirá a los comercios de proximidad un 18% de sus ventas, que deberán absorber, de los cuales se queda 13% y el restante 5% será para afrontar los costos de envío.

Promoción/Comunicación

Para llevar a cabo una buena estrategia de comunicación del producto primero se necesita definir el segmento *target* para poder dar a conocer el producto a las personas indicadas de la manera indicada. En el caso de Picky tenemos dos segmentos; el cliente final y los comercios de proximidad. El objetivo de la promoción es publicitar la aplicación para que el segmento objetivo se familiarice con el producto, potencialmente lo compre y se fidelice.

Como mencionamos anteriormente, el segmento objetivo del cliente final son los residentes de CABA pertenecientes al segmento ABC1 de 15 a 64 años que llevan a cabo una dieta alternativa y/o saludable quienes buscan la eficiencia en los productos que consumen. En cuanto a las tiendas se apuntan a comercios de proximidad de CABA que venden tanto alimentos alternativos como tradicionales.

Al establecer la estrategia de promoción consideramos que una campaña mayormente digital es la más acorde al cliente final no solo porque Picky es aplicación sino porque consideramos que la manera más eficiente y directa para llegar el *target*. En el caso de los comercios de proximidad realizaremos campañas tanto con medio digitales como tradicionales.

El objetivo principal de la estrategia de promoción apuntada al cliente final es ser la primera opción en la mente del consumidor a la hora de elegir comprar productos saludables y alternativos en comercios de proximidad de una manera eficiente. Para lograr esto utilizaremos la técnica de *inbound marketing* en la que se utilizan distintos medios digitales exponiendo al potencial cliente con información que le es relevante

generando conocimiento e interés hacia Picky. Con la correcta utilización de las herramientas SEM y SEO, la estrategia de Picky es convertirse en la opción número uno.

Para poder lograr el objetivo mencionado separamos la estrategia en dos partes. La primera se concentra en los dos aspectos; consideración e intención de la parte media del *funnel* de ventas. Para lograr que Picky sea considerada entre las opciones de compra y que el usuario tenga una intención en consumirla utilizaremos las siguientes herramientas digitales; Facebook Ads y Tik Tok.

En la fase de consideración del *funnel* de ventas buscaremos proveerle al usuario objetivo, que quiera adquirir alimentos saludables o alternativos, la información necesaria de Picky para posicionarnos como la mejor opción entre los competidores. En cambio, en la fase de intención, el usuario *target* ya determinó que Picky satisface sus necesidades por lo que la presencia de la aplicación en las redes sociales es importante para lograr que se concreten las ventas.

Para lograr esto elegimos utilizar FacebookAds porque nos permite segmentar detalladamente el público al que apuntamos considerando la edad, sexo, gustos, hábitos, entre otros además de permitirnos establecer el día y horario de la publicación. Utilizaremos esta herramienta para apuntar a nuestro segmento objetivo mayor a 25 años ya que consideramos que es la red social predeterminada del rango etario. Para el segmento *target* menor a 25 años optamos por utilizar una técnica más contemporánea. Seleccionaremos a un pequeño grupo de *influencers* de CABA cuya marca personal sea el cuidado del cuerpo y el consumo de alimentos saludable y alternativos para que realicen pequeños videos de 15 segundos en Tik Tok promocionando la aplicación. En esta oportunidad dejaremos que la persona contratada tenga libertad en cuanto al contenido pero estimamos que serán bailes, reseñas, tutoriales, videos didácticos entre otros.

En la segunda parte de la estrategia nos concentraremos en la parte superior del *funnel* de ventas (*awareness*) en la cual daremos a conocer a Picky entre el *target* de consumidores que todavía no están familiarizados con la aplicación. En cuanto lancemos el producto, este será nuestro primer objetivo. Para lograrlo, utilizaremos FacebookAds y Tik Tok apuntando a los mismos segmentos etarios que en la parte media del *funnel*

de ventas. Además, agregaremos las herramientas de Google Adwords y Google Display para dar a conocer la aplicación en nuestro segmento objetivo.

Google Adwords es una herramienta a través de la cual las empresas pueden patrocinarse en el buscador de Google utilizando palabras claves. Esta será de suma importancia para brindarle visibilidad a Picky en el momento en el que los usuarios que no la conozcan quieran adquirir productos alimenticios saludables y alternativos en CABA. A su vez, se utilizará Google Display para dar a conocer el producto a través de anuncios gráficos y didácticos.

Además de las publicidades digitales, Picky optó por poner un *sticker* con su logo en todos los paquetes que se enviarán desde las tiendas. Esto es para una mejor identificación de la marca, apelar a la memoria visual del consumidor y fomentar la lealtad a la marca.

En cuanto a la aplicación de Picky, se utilizarán diversas técnicas con el fin de atraer nuevos usuarios y fidelizar a los que ya realizaron compras. En pos de lograr la primera se establecerán *bouchers* de dinero para gastar en Picky a los primeros 200 clientes. A su vez, a los clientes frecuentes se les otorgarán descuentos personalizados para generar una mayor fidelización.

En cuanto a la estrategia establecida para atraer comercios de proximidad a la aplicación utilizaremos herramientas tanto digitales como físicas. En cuanto a las herramientas digitales optaremos por GoogleAds, FacebookAds e Instagram. En primer lugar, utilizaremos la plataforma de GoogleAds para, a través de anuncios de Picky, poder llegar a las páginas web de los comercios de proximidad de CABA donde publican sus catálogos y/o venden productos. De esta manera, podremos dar a conocer los servicios de Picky a los potenciales comercios consumidores. También, haremos una campaña en FacebookAds e Instagram para llegar a todos los comercios de proximidad que tengan exposición en estas redes sociales.

En cuanto a la estrategia offline, optamos por utilizar a los mismos comercios de proximidad para publicitar la aplicación. Se imprimirán tarjetas y *banners* con el logo de Picky con la explicación de cómo funciona y se colocarán en las tiendas adheridas. Optamos por esta técnica tradicional para que los comercios vecinos vean la publicidad y puedan, en primera persona, averiguar por el producto. Esta técnica nos brindará

legitimidad y confianza. Además, estos *banners* y tarjetas en el comercio serán expuestos al cliente final por lo que esta estrategia offline, de alguna manera, apunta a los dos segmentos objetivo.

En cuanto a la aplicación en si, los propios comercios de proximidad podrán publicar sus productos y tiendas dentro de la aplicación. Para lograrlo, deberán hablar con el equipo de publicidad de la aplicación para llegar a un acuerdo con respecto al formato de la publicidad y la tarifa.

En cuanto a la inversión inicial se estima gastar USD 52.000 en comunicación. Para los primeros dos años del proyecto se estima invertir USD 30.000 en cada periodo y a partir del tres años se estima disminuir el gasto en un 5% anual. La distribución de los gastos será la siguiente: 20% en FacebookAds, 20% en Merchandising, 20% en Google Ads, 10% en Google Adwords, 10% en Google Display, 10% en publicidades en Instagram y 10% en influencers de Tik Tok. Distribución basada en el presupuesto.

Por otro lado, se utilizarán algunas métricas de marketing para determinar el costo de las promociones, el éxito de estas y su rentabilidad. De esta manera Picky podrá evaluar si su estrategia de promoción esta siendo la correcta y en el caso de no serla sabrá qué aspecto de esta realizar un ajuste. Lo beneficioso de trabajar con métricas es que le brindan al negocio la información necesaria para tomar decisiones informadas sobre la marcha para eficientizar el proceso.

En cuanto al monto invertido en las plataformas se analizarán los CPC (costo por click), es decir el dinero que debe disponer Picky por cantidad de veces que el usuario cliquea en el anuncio. También se utilizará el CPA (costo por adquisición) lo que determina lo que le cuesta a Picky generar una venta en la plataforma calculándola como la *inversión/conversion*.

En cuanto a la medición de la performance de los anuncios se utilizarán tres métricas CTR, CR e Impression Share. La primera mide la eficiencia del anuncio ya que calcula un ratio de cuántos clicks recibe el anuncio sobre la cantidad de veces que aparece el anuncio *clicks/impresiones*. Cuanto más elevado es el número, mayor cantidad de personas cliquearon en este por ende una mayor cantidad de personas fueron redireccionadas a Picky. También, se buscará calcular el CR (conversión rate) para poder determinar cuántos clicks son necesarios para generar una venta

(*conversiones / clicks*). Este rate es de utilidad para calcular eficientemente la cantidad de veces que le conviene a Picky exponer sus anuncios en una plataforma. Por últimos, para medir el éxito de la estrategia de marketing utilizaremos la métrica de Impression Share que mide el porcentaje de veces que los anuncios aparecieron sobre la cantidad de veces que estos pudieron haber aparecido (*Impresiones / Búsquedas totales*). Este ratio es de suma importancia para entender qué tan grande es el mercado y donde esta posicionada la estrategia publicitaria, si el porcentaje es alto, Picky estaría apareciendo en la mayoría de las búsquedas del segmento target si es bajo, lo contrario.

En cuanto al beneficio obtenido a través de las publicaciones se calculará el *revenue* y el ROAS. Con el primero se calculará la facturación total obtenida por la campaña utilizando el *ticket* promedio de las ventas a través de los clicks y el número de conversiones (*ticket promedio x conversiones*) con este se obtendrá un aproximado de los ingresos por ventas. En cuanto a la rentabilidad de las publicaciones se utilizará la métrica ROAS, esta mide el retorno de las publicaciones conforme a la inversión publicitaria ($\text{Revenue} / \text{Cost}$) esta métrica es clave para entender si los anuncios están siendo rentables y si lo son, qué tan rentables. Cabe aclarar que las métricas se calculan conforme por plataforma y tipo de anuncio.

Plaza

El concepto de plaza se asocia con la distribución del producto y con la generación de oportunidades de compra. En otras palabras, el análisis hace foco en el lugar donde se vende el producto y en la distribución o logística que permite que este llegue a las manos del consumidor final.

El lugar físico en el que se realizarán las ventas es en la aplicación digital. Picky actúa como un *market place* en el que los comercios de proximidad se generan un perfil y a través de la aplicación venden sus productos. A su vez, como se explicó en el apartado de Producto, el cliente final puede adquirir estos productos alternativos de una manera más rápida, eficiente y barata. Consideramos que Picky es de alto alcance ya que cualquier persona con un dispositivo móvil inteligente puede descargar la aplicación y utilizarla.

En cuanto a la logística o distribución nos enfocamos en los proveedores, el almacenamiento, los tiempos de la operación, los costos de envío y más importante, en el transporte, siendo este la clave para entender el negocio.

Como se menciona en el apartado de Producto cada comercio es responsable de almacenar su propio stock y de mantener actualizado su catálogo en Picky. Además, las tiendas deben mantener un porcentaje de su mercadería exclusivamente para vender a través de Picky para minimizar los riesgos de que el comercio se quede sin stock de algún producto. Este porcentaje dependerá del tipo de productos que venda cada tienda, el volumen de ventas, la antigüedad, entre otros factores.

Al realizarse una venta, como se explicó en el apartado de Producto, cada comercio deberá aprobar, o no, el pedido según su disponibilidad de mercadería. Una vez que el comercio la acepta comienza la logística post venta. Cada tienda deberá empaquetar los pedidos recibidos y aceptados con los productos requeridos. A estos paquetes se les deberá agregar un sticker con el logo de Picky para una mejor identificación de la marca, el número de pedido y un código QR que, al escanearse, figura la dirección e información necesaria para ser enviado.

Las tiendas deben cumplir con el tiempo de empaquetado preestablecido en la descripción de la tienda, de no cumplirlo será penalizada. Se establecerán incentivos para que las tiendas mantengan un rango de tiempo relativamente pequeño de empaquetado. En cuanto la tienda termina de empaquetar el o los productos recibidos deberá notificarle a la aplicación y esta automáticamente le avisa al cliente y al equipo de TransPicky, los encargados del transporte. En esta instancia, la tienda lo único que tiene que hacer es aguardar a que el equipo de transporte lo pase a retirar.

Ahora bien, uno de los aspectos más desafiantes de este modelo de negocios es la logística, específicamente cómo organizar el transporte. Es por esto que decidimos establecer un programa de transporte que llamaremos TransPicky. Este funcionará como un *partner* estratégico cuyo objetivo es retirar los productos de las tiendas y llevarlos a los domicilios de los consumidores finales brindándole empleo a conductores que se encuentren en situación de vulnerabilidad.

TransPicky:

El objetivo principal de TransPicky es tercerizar empleando a conductores que busquen realizar horas extras o hayan perdido sus puestos de trabajo dado a la situación económica. Tal como es el espíritu de nuestro modelo de negocios, buscamos ayudar a las comunidades en donde nos establezcamos brindando trabajo digno y en blanco a aquellos en estado de vulnerabilidad debido a la situación económica del país.

Nos enfocaremos en conductores de confianza o recomendados que tengan un vehículo de transporte, se encuentren en la zona donde se realicen las entregas, quieran trabajar a comisión y estén buscando trabajo. A estos se les bonificará con el 5% del valor del paquete, incentivando de esta manera a que el conductor quiera transportar la mayor cantidad de paquetes posibles, armándose así, una red de logística.

Se establecerá una pequeña campaña de publicidad para atraer posibles conductores. Quienes cumplan con los requisitos y quieran formar parte de este programa deberán ingresar a la aplicación y anotarse en el programa de TransPicky que se encuentra en el menú desplegable. El equipo de abogados se encargará de los detalles.

En el Desarrollo de la aplicación, se generará un apartado específico con las rutas, destinos, envíos, paquetes etc., para que los conductores sepan que paquetes llevar a cada destino.

Volviendo al proceso, Picky notificará al conductor a qué tienda/s deberá dirigirse y retirar los paquetes. Una vez que lo hace, deberá escanear los códigos QR de los pedidos y podrá ponerlos en un mapa digital, como podría ser Google Maps o Waze, para elegir la ruta más rápida posible. Cabe aclarar que los conductores transportan múltiples pedidos al mismo tiempo y los entregan en el orden más eficiente respetando que los paquetes de un mismo pedido se entregan juntos.

Al llegar a destino, el conductor tocará el timbre o de lo contrario se comunicará a través de la aplicación con el comprador para poder entregar el pedido. De esta manera, el cliente recibirá el o los paquetes dependiendo de si compro en uno o varios lugares

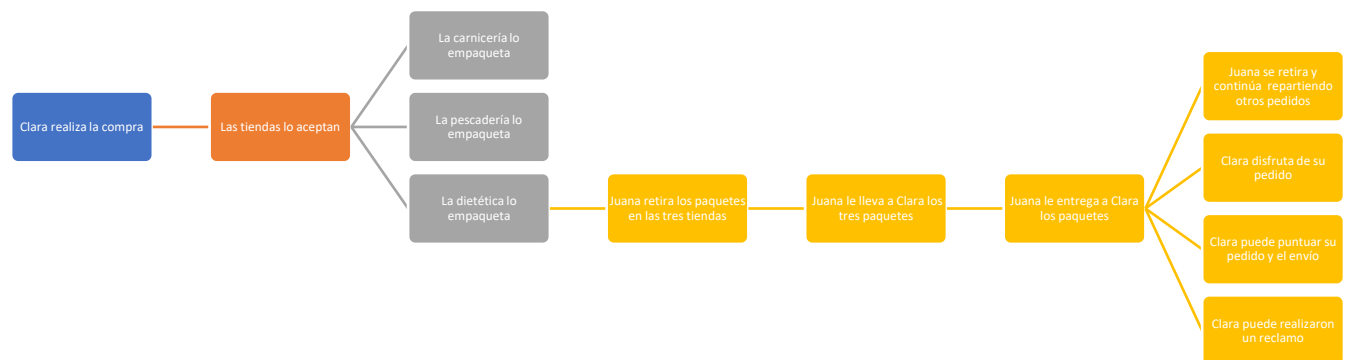
respetándose siempre los protocolos impuestos por el estado para proteger a los ciudadanos del Covid-19. Es importante remarcar, que si el cliente realizó un pedido en varias tiendas (varios paquetes) estos idealmente llegarán juntos. El algoritmo identificará que se trata de un mismo domicilio por lo que le encargará todos los paquetes del pedido al mismo conductor.

Por último, una vez que el cliente haya obtenido su pedido este podrá valorar los productos y al servicio de TransPicky a modo de que Picky obtenga una reseña de su servicio. En caso de que el cliente quiera realizar algún reclamo, este fácilmente se podrá hacer en la aplicación.

A continuación se ilustrará el siguiente ejemplo: Clara realiza un pedido a través de la aplicación en la que compra productos de una carnicería, una pescadería y una dietética y las tres tiendas aceptaron el pedido en su totalidad. Cada tienda empaqueta los productos con el logo de Picky, el número de pedido y el código QR. Las tiendas le notifican a Picky que los pedidos están listos para ser retirados y la aplicación asigna un conductor, Juana, de TransPicky para que los retire. Se asignarán los tres paquetes a Juana para que lleguen al mismo tiempo. En el caso de que estos estén a más de una determinada distancia se evaluará la posibilidad de mandar dos envíos distintos.

Una vez que el Juana los retira, escanea el QR de cada paquete y los lleva al domicilio correspondiente donde le entrega a Clara los tres paquetes de su pedido. Por último, Clara tiene la opción de puntuar los productos y el envío si lo desea

Figura 4: Ejemplo de logística-Elaboración propia



Una vez que establecimos el lugar donde se realizaran las ventas y la logística procederemos a detallar el plan de expansión geográfica de Picky. En primer lugar, Picky se establecerá en CABA pero poco a poco se irá expandiendo por ciudades a otros territorios. Al cabo de seis años, Picky buscará abrir sus puertas en Córdoba Capital y Rosario y en 8 años, con el *know how* de ya haberse expandido buscará insertarse en otras ciudades como Montevideo, Santiago de Chile y Bogotá.



6. Operaciones del Negocio

Según Chase R., Jacobs, F. R. y Aquilano, N. (2009) las tareas involucradas con la administración de operaciones y suministros (AOS) son una herramienta medular para la incrementación de la productividad y la generación de ventajas competitivas. Se trata de una mezcla entre el personal y la tecnología con el objetivo de brindar bienes y/o servicios que potencialmente incrementen los ingresos de la empresa.

Las operaciones se realizarán en las oficinas centrales de Picky. Se alquilará una oficina de aproximadamente 120 m² en Zona Norte donde los empleados se reunirán a diario.¹³ Según un artículo de El País (2014), cada empleado necesita aproximadamente 3,5 m² individuales para trabajar adecuadamente, además de los espacios comunes como las salas de reuniones, cocina, baños, lugar de guardado, entre otros. Es por esto que consideramos que una oficina de entre 100 y 150m² es suficiente para la cantidad actual de empleados y para, en el futuro, incorporar más empleados.

Se alquilará una oficina a estrenar a través de Zona Prop, la cual contará con múltiples cocheras y baños. Al ser a estrenar, el equipamiento estará a cargo de Picky, la cual deberá amoblarlo, decorarlo, contratar las instalaciones de WIFI y las instalaciones tecnológicas. En cuanto a la disposición de los escritorios creemos que las mesas compartidas no solo optimizan el espacio sino que también promueven el trabajo en equipo y la colaboración entre los empleados. De todas maneras, en Picky respetamos la intimidad de los colaboradores por lo que estableceremos paneles divisores entre las personas enfrentadas y agregaremos una cajonera individual para que los empleados puedan almacenar sus artículos de trabajo y pertenencias personales. En un principio, los empleados tendrán lugares asignados.

En cuanto al proceso de producción, Picky no cuenta con un inventario físico ya que su negocio es ser el intermediario entre los comercios de proximidad y los clientes finales. Este inventario será administrado exclusivamente por dichos comercios. Los únicos objetos físicos que Picky deberá almacenar son los productos de *merchandising*, como podrían ser las calcomanías con el logo de la empresa, y que Picky repartirá a los

comercios para que peguen en sus envíos. Este inventario se almacenará en el lugar de guardado de la oficina. Aunque Picky no lleve a cabo un proceso de producción tradicional, para hacer viable su proyecto, deberá tener un equipo de personas, tecnología y una relación estrecha con los comercios de proximidad.

En cuanto al modelo de negocios que lleva a cabo Picky, el componente tecnológico es la clave para el éxito del negocio. Este tiene el objetivo de brindarle visibilidad a los pequeños comerciantes al otorgar una plataforma donde puedan vender sus productos. Es decir, es el desarrollo y mantenimiento de la aplicación de Picky lo que constituye el negocio en sí. El proceso de desarrollo de la aplicación consiste en la creación de esta y en la obtención de la información de los catálogos de los comercios para que los clientes puedan navegar en la aplicación y adquirir estos productos.

Para el desarrollo de la aplicación contrataremos a una empresa tipo CreativeDog, la cual se dedica exclusivamente al desarrollo de aplicaciones utilizando una detallada metodología. En pocas palabras, el equipo comienza analizando a los competidores, siguiendo con entrevistas a los usuarios, y creando con esta información un prototipo. Este es testeado en personas reales y, una vez aprobado, el equipo se dedica a los detalles de diseño y al desarrollo de la aplicación final. Habrá un empleado de Picky experto en estos temas, y será el puente entre Picky y la empresa tipo CreativeDog.

En cuanto a los servicios que serán tercerizados, optamos por subcontratar un equipo de legales y de contabilidad. Consideramos que el equipo de Picky, por lo menos en los primeros años del negocio, no será lo suficientemente grande como para realizar estas tareas. Además, al tener recursos escasos, la tercerización de estos servicios nos permitirá eficientizar las operaciones que realizará el equipo.

En cuanto al departamento comercial, su rol principal será establecer una relación fluida con los comercios de proximidad. Este departamento será el encargado de negociar las comisiones, los plazos de entrega y los catálogos con los comercios de proximidad adheridos. Además, serán los encargados de conseguir la adhesión de nuevos comercios a la plataforma, utilizando las herramientas que crean adecuadas, dentro de ciertos parámetros, por supuesto. Además de conseguir y mantener una relación con los comercios, esta área deberá mantener una relación con los clientes

finales. En un principio deberán contestar las preguntas y reclamos que tengan los clientes, en cuanto el negocio crezca, se implementara un sistema de *Chatbots*.

En un principio, la fundadora de Picky será quien se encargue de las tareas tanto comerciales como de RR.HH. Aunque la tarea de RR. HH puede ser tercerizada, Milagros Savino quiere encargarse personalmente de contratar a las personas adecuadas para los puestos de trabajo, además de tener una conversación fluida con los empleados.

En cuanto al área de Marketing, este deberá seguir el plan de promoción mencionado anteriormente. Su responsabilidad será crear ciertas estrategias de mercadotecnia analizando las métricas detalladas con el fin de alcanzar la mayor cantidad de comercios y clientes.

El equipo de logística es otro de los grandes pilares del modelo de negocios. Este será el responsable de TransPicky. Entre sus tareas se encuentra la promoción del programa, la contratación y manejo de los conductores y el análisis de las métricas entregadas en las reseñas del servicio. En otras palabras, este equipo deberá cerciorarse de que la logística del transporte funcione fluidamente, de lo contrario, deberán realizar los cambios pertinentes.

Hasta aquí, todos los equipos mencionados trabajarán en la oficina independientemente de si Picky comienza a operar en otras ciudades. Consideramos pertinente realizar todas las tareas en un mismo lugar, ya que incentiva la comunicación de las áreas y permite una mayor sinergia en la empresa. De todas maneras, a medida que se expanda el modelo de negocios, se necesitará que un representante del área comercial se establezca en la ciudad para poder aumentar la comunicación entre los comercios y la aplicación. Lo ideal, es que esta persona sea oriunda de la zona ya que conoce mejor la dinámica, por lo que será tercerizada.

7. Costos, Finanzas e Inversión

En el siguiente apartado se realizará un análisis financiero del modelo de negocios donde se incluirá detalladamente la inversión inicial del negocio, los costos fijos y variables y la proyección de ingresos para el período de 5 años. Así como también se presentara un cuadro con los resultados, la TIR y el VAN, el punto de equilibrio y el periodo de recupero del proyecto.

Para el análisis de estos factores optamos por realizar los cálculos en dólares tomando el tipo de cambio a \$100 como referencia. De esta manera, nos evitamos contemplar la inflación del peso argentino en el análisis financiero.

7.1. Inversión inicial

La ventana temporal de la inversión inicial es de 6 meses. Como se puede observar en la tabla a continuación la inversión inicial es de USD 246.119,90 conformada por el desarrollo del sistema operativo, la constitución y registro de la sociedad, los bienes muebles y el lanzamiento de la marca. Como era de esperarse, el mayor costo de la inversión inicial es el desarrollo del Software que se realizará en una empresa tipo CreativeDog, siendo un importe de UDD 180.000. Este fue basado según el juicio de expertos en el tema.

Como se mencionó anteriormente, para la puesta en marcha del negocio se necesita registrar la marca y construir la sociedad. Para lo último se contratará al Estudio CPA quienes se encargarán de la totalidad del trámite teniendo un costo único de USD 300. Para el registro de marca se contratará a la empresa IPPSI quienes también se encargarán de la totalidad del trámite con un costo único de USD 200.

Con respecto a los bienes muebles, recordemos que la oficina es a estrenar por lo que se invertirán USD4.000 en el equipamiento de la oficina. Este importe contempla desde muebles, hasta el armado del depósito. Además, se invertirán USD 8.000 correspondientes a 8 computadoras las cuales los empleados utilizarán de forma diaria. Para el correcto funcionamiento de estas y poder tener una sinergia entre la información

que hay que las computadoras invertiremos en un equipo de personas para que realicen una instalación tecnológica que costará USD 700.

En cuanto al lanzamiento de la marca, estimaremos una inversión de USD 119,90 del registro de esta. Se estima un gasto de USD 45.000 destinado al marketing relacionado a como se menciona en el apartado de Comunicación. En cuanto al marketing de TransPicky se destinará un presupuesto de USD7.000 cuyo objetivo es darle una oportunidad a todas aquellas personas calificadas para el trabajo que se hayan quedado sin empleo en el ultimo tiempo.

Por último, se destinará un presupuesto de 1.000 dólares repartido en un lapso de 6 meses para destinar a los gastos relacionados con las visitas a los comercios ya sea para darles a conocer el negocio, capacitarlos o simplemente para mantener la relación con los empleados de los comercios.

En cuanto al origen de los fondos el capital inicial será incorporado enteramente por la socia, Milagros Savino.

Figura 1: Inversión inicial-Elaboración propia

Inversión inicial	Cantidad	Precio	Total
Sistema Operativo			
Desarrollo del Software	1	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00
Constitución y registro de la sociedad			
Registro de marca	1	\$ 119,90	\$ 119,90
Constitución de la sociedad	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Bienes muebles			
Equipamiento de la oficina (muebles)	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Computadoras	8	\$ 1.000,00	\$ 8.000,00
Instalaciones tecnológicas	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Lanzamiento de marca			
Marketing relacionado con Picky	1	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00
Marketing relacionado con Transpicky	1	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
Viaticos de visitas a comercios	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Total Inversión inicial			\$ 246.119,90

7.2 Costos fijos y variables

Los costos fijos asociados al modelo de negocio son los sueldos, los gastos administrativos, los gastos de oficina y el software y comunicación. En cuanto a los

sueldos, se emplearán 6 personas quienes tendrán un sueldo promedio mensual de USD 1.182 y un sueldo promedio anual de USD 17.304. El sueldo mensual ronda desde USD 1.100 hasta USD 1.300. Consideramos que cada puesto de trabajo tiene un valor de mercado distinto y para este se requieren de distintas cualificaciones y títulos universitarios, es por esto que no todos los empleados tienen el mismo sueldo. En cuanto a las cargas sociales, se utilizó el valor de mercado el cual ronda en 52%. Este contempla seguridad social, obra social, ART, Aguinaldo y Previsión por despido. En total, anualmente se destinarán USD 39.951,60 en sueldos.

En cuanto a los gastos administrativos que decidimos tercerizar se gastará un total anual de USD 1.200 en el estudio de abogados y USD 884,27 en CALIM el estudio Contable. Por otro lado, se gastará mensualmente un importe de USD 1.000 en el alquiler de la oficina siendo este de USD 12.000 anuales.

El presupuesto destinado al Software y comunicación se divide en tres segmentos. El primero es la cuota mensual que habría que pagarle al desarrollador de la plataforma para que la mantenga y actualice constantemente. En segundo lugar, se destinará un presupuesto exclusivamente para la comunicación la cual será administrada por el encargado de marketing. Por último, se le pagarán 7 dólares anuales a Google Domains para poder tener el dominio de la página web. En total, se gastarían USD 54.007 anualmente destinados al software y comunicación y un total de 191.489,67 anualmente en costos fijos para un año tipo.

En cuanto a los costos variables, el modelo de negocios contará con la comisión de Mercado pago que se cobrará por cada venta. Se optó por la comisión de 3,39% la cual después tiene un plazo de 18 días hasta que el pago se encuentre aprobado para liquidar. A su vez, cuenta de los ingresos, el 5% es destinado a Traspicky. El importe es de USD 11.281,19 anual. En la figura 2 se podrán ver los costos fijos y variables por mes y por año.

Figura 2: Costos fijos y variables-Elaboración propia

Costos fijos y variables	Cantidad	Mensual Unitario	Anual Total
Costos fijos			
Sueldos			
Sueldo Socia	1	\$ 1.300,00	\$ 15.600,00
Sueldo empleado de Marketing	1	\$ 1.100,00	\$ 13.200,00
Sueldo empleado de Sistemas	1	\$ 1.210,00	\$ 14.520,00
Sueldo empleado de Logística	2	\$ 1.300,00	\$ 31.200,00
Sueldo empleado de Promoción	1	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
Costos salariales	6	\$ 3.073,20	\$ 36.878,40
Gastos Administrativos			
Abogados	1	100	\$ 1.200,00
Contaduría	1	73,689	\$ 884,27
Oficina			
Alquiler	1	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
Software y comunicacion			
CreativeDog	1	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
Marketing	1	\$ 2.500,00	\$ 30.000,00
Dominio Página Web	1	\$ 0,58	\$ 7,00
Total costos Fijos anual			\$ 191.489,67
Costos variables			
Comisión Mercado pago (del total de las ventas)	3,39%	379,85	\$ 4.558,19
TransPicky	5,00%	560,25	\$ 6.723,00
Total costos Variables anual			\$ 11.281,19

7.3 Ingresos

En este apartado explicaremos con detalle cómo se generarían los ingresos de Picky. Comenzaremos aclarando que los ingresos provienen de dos maneras, ingreso por las ventas e ingreso por las publicidades dentro de la plataforma.

Comenzaremos analizando los ingresos por el espacio publicitario. Estipulamos un precio de USD 40 por tres días de presencia en la plataforma. Estimamos que un 20% de los comercios de adherirán a esta modalidad resultando en un ingreso para el primer año de USD 1.600. A medida que el negocio se va expandiendo, este ingreso también.

Figura 3: Ingresos por publicidad-Elaboración propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de comercios	40	49	60	84	118
Precio unitario	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00
Ingreso por publicidad	\$ 1.600,00	\$ 1.945,60	\$ 2.395,03	\$ 3.367,42	\$ 4.734,59

Ahora bien, nos concentraremos en los ingresos provenientes de las ventas a través de la plataforma de Picky para los primeros cinco años. Para calcular las ventas para los próximos 5 años se tuvo que estimar el *ticket* promedio, el crecimiento, el número

de pedidos promedio por tienda, el número de tiendas y el porcentaje de comisión que le cobraría Picky a las tiendas.

En primer lugar, calculamos cuánto sería el *ticket* promedio que el usuario consumiría en las tiendas. Para esto, utilizamos como *benchmark* la empresa de Wabi quienes establecieron que el *ticket* promedio de los consumos es de \$750 argentinos lo que equivale a USD7,5, según un artículo de Clarín (2020). Consideramos que este paralelismo es coherente, a lo sumo, los consumidores de Picky tienen un *ticket* promedio un poco más elevado ya que pertenecen al segmento ABC1 y su nivel de gastos es mas alto.

En segundo lugar, nos concentramos en la tasa de crecimiento para los 5 años la cual fue calculada estableciendo una meta de número de pedidos diarios por tienda para el quinto año teniendo como benchmark a Wabi. Con esta información fuimos calculando del año 5 al 1 la tasa de crecimiento.

Según Wabi, un comercio de proximidad vende a través de su plataforma entre 25 y 30 pedidos por día según un artículo de Clarín (2020). Teniendo en cuenta que Wabi es una plataforma que tiene más de tres años con una fuerte presencia en el mercado, decidimos tomar un acercamiento más conservador y suponer este nivel de crecimiento para el quinto año en vez de para el tercero. En otras palabras, basándonos en la performance de Wabi podemos considerar que para el año 5 Picky puede estar vendiendo a través de su plataforma un promedio de 30 pedidos por día por cada comercio de proximidad.

Como estamos trabajando en un espacio temporal anual, se multiplicaron el número de pedidos por la cantidad de días hábiles ya que consideramos que el resto de los días las tiendas estarían cerradas.

Una vez que establecimos esta meta basada en un *benchmark* calculamos la tasa de crecimiento correspondiente al año 2, 3, 4 y 5 que cumplan la condición que para el año 5 se vendan 30 pedidos diarios por tienda, 7.470 anuales. Se optó por una tasa de crecimiento ascendente que se intensifica en los últimos dos años.

Como se puede ver en la siguiente tabla 4, que el número de pedidos diarios por tienda comienza en 10 y va aumentando a la tasa total de crecimiento hasta llegar a 30 para el quinto año.

En cuanto a la tasa de crecimiento, en la segunda fila podemos observar el crecimiento de la empresa y en la tercera fila se puede notar el crecimiento de la industria. Para esta nos basamos en un estudio de Statista (2021) de la tasa de crecimiento de los ingresos en porcentaje para la industria alimenticia de los próximos años. Como se puede observar a continuación, esta en un comienzo crece y en los últimos años de desacelera. Como para el último año no teníamos dato de crecimiento de la industria por lo que tomamos el supuesto de que se iba a mantener la tasa del año anterior. La suma de estas la tasa de crecimiento de la empresa y la tasa de crecimiento de la industria es lo que consideramos la tasa total de crecimiento, la utilizaremos a lo largo de todo el análisis financiero.

Tabla 4: Tasa de crecimiento

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de pedidos diario por tienda	10	12	15	21	30
Tasa de crecimiento		20%	20%	40%	40%
Industria		1,60%	3,10%	0,60%	0,60%
Total tasa de crecimiento		22%	23%	41%	41%

En tercer lugar, se debe calcular el número de tiendas que se irán adheriendo a la plataforma a lo largo de los 5 años. Siguiendo el acercamiento conservador, se comenzará asumiendo que en el primer año se adherirán 40 tiendas representando el 0,4% de todos los comercios de proximidad en CABA. A lo largo de los 5 años el número de tiendas dentro de la plataforma irá creciendo a la tasa calculada anteriormente.

Por último, como mencionamos reiteradas veces a la largo del modelo de negocios el porcentaje de comisión que le cobrara a las tiendas es del 18%, la cual se basa trazando un paralelismo con Pedidos Ya. El 18% es el margen de ganancias de la empresa.

Una vez que se obtuvieron el *ticket* promedio, el crecimiento, la cantidad de pedidos, la cantidad de tiendas y el porcentaje de comisión se calcularon las ventas y el ingreso de Picky. Las ventas para el año 1 se calculan de la siguiente manera.

$$\text{Ventas año 1} = \text{Ticket promedio} \times \text{pedidos anuales por tienda} \times \text{cantidad de tiendas}$$

Los ingresos de Picky se calculan con la comisión que la plataforma cobra por hacer de intermediaria. Se calcula de la siguiente manera

$$\text{Ingreso año 1} = \text{Ventas año 1} \times 0,18$$

Con respecto al resto de los años, a los resultados que se obtienen se les tiene que aplicar la tasa de crecimiento. En la tabla a continuación se puede observar las ventas y los ingresos para de los 5 años ya teniendo en cuenta la tasa de crecimiento.

Tabla 5: Ingresos de la plataforma-Fuente propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ticket promedio	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 7,50
Pedidos diarios por año	2.490	3.028	3.727	5.241	7.368
Número de tiendas	40	49	60	84	118
tasa de crecimiento		22%	23%	41%	41%
Total ventas	\$ 747.000,00	\$ 1.104.556,03	\$ 1.673.801,13	\$ 3.308.830,34	\$ 6.541.014,93
Total ingresos por ventas (18%)	\$ 134.460,00	\$ 198.820,09	\$ 301.284,20	\$ 595.589,46	\$ 1.177.382,69

El total de ingresos por comisiones de venta y publicidad se puede apreciar en el siguiente cuadro. En este se puede ver que a medida que pasan los años total de ingresos aumenta conforme a la tasa de crecimiento establecida anteriormente. Para el primer año, los ingresos totales serán de USD 136.060,00.

Tabla 6: ingreso por ventas y publicidad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$ 134.460,00	\$ 198.820,09	\$ 301.284,20	\$ 595.589,46	\$ 1.177.382,69
Ingresos por publicidad	\$ 1.600,00	\$ 1.945,60	\$ 2.395,03	\$ 3.367,42	\$ 4.734,59
Total de ingresos	\$ 136.060,00	\$ 200.765,69	\$ 303.679,24	\$ 598.956,88	\$ 1.182.117,28

7.4 Flujo de Caja y Estado de Resultado

En este segmento se calculará el resultado neto del proyecto para los próximos 5 años. Como se puede observar en la tabla 7, el resultado neto es negativo para los primeros dos años y positivo para los posteriores.

La conformación de los ingresos y los costos asociados al negocio ya fueron explicados en las secciones anteriores. Cabe aclarar que los costos de comunicación a partir del tercer año inclusive ira disminuyendo un 5%. En cuanto a las comisiones, representan los costos asociados con TransPicky y Mercado pago y, al ser un costo variable, van aumentando conforme a los ingresos de la empresa regidos por la tasa de crecimiento. El impuesto a las ganancias es de 30% y el de Ingresos Brutos es de 3%.

Tabla 7: Estado de Resultados-Fuente de elaboración propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS					
Comisiones	\$ 134.460,00	\$ 198.820,09	\$ 301.284,20	\$ 595.589,46	\$ 1.177.382,69
Pulicidad	\$ 1.600,00	\$ 1.945,60	\$ 2.395,03	\$ 3.367,42	\$ 4.734,59
TOTAL INGRESOS BRUTOS	\$ 136.060,00	\$ 200.765,69	\$ 303.679,24	\$ 598.956,88	\$ 1.182.117,28
COSTOS					
Costos Salariales	\$ 123.398,40	\$ 123.398,40	\$ 123.398,40	\$ 123.398,40	\$ 123.398,40
Honorarios	\$ 2.084,27	\$ 2.084,27	\$ 2.084,27	\$ 2.084,27	\$ 2.084,27
Alquiler Oficina	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Marketing	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 28.500,00	\$ 27.075,00	\$ 25.721,25
Software	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
Comisiones	\$ 11.281,19	\$ 16.681,01	\$ 25.277,74	\$ 49.969,96	\$ 98.782,41
TOTAL COSTOS	\$ 202.763,86	\$ 208.163,67	\$ 215.260,41	\$ 238.527,62	\$ 285.986,33
EBIT	\$ (66.703,86)	\$ (7.397,99)	\$ 88.418,82	\$ 360.429,25	\$ 896.130,95
Impuesto a las Ganancias	\$ 40.338,00	\$ 40.338,00	\$ 40.338,00	\$ 40.338,00	\$ 40.338,00
Impuesto a los Ingresos Brutos	\$ 4.033,80	\$ 5.964,60	\$ 9.038,53	\$ 17.867,68	\$ 35.321,48
RESULTADO NETO	\$ (111.075,66)	\$ (53.700,59)	\$ 39.042,30	\$ 302.223,57	\$ 820.471,47

Gráfico 1: Resultado Neto-Elaboración propia



Indicadores

En el siguiente apartado se analizará la viabilidad del proyecto presentando el VAN, la TIR, el punto de equilibrio y el período de recuero.

El Valor Actual Neto es un indicador de rentabilidad que determina cuánta riqueza generaría este proyecto teniendo en cuenta los flujos de fondo futuros, el valor del dinero y la riqueza. Básicamente se descuentan los flujos de fondos futuros a una tasa y se le suma el egreso de la inversión inicial. En nuestro caso, el **VAN es de USD 291.825,17** el tener un VAN positivo nos indica que este proyecto genera valor.

Para calcular la tasa con la que descontamos el VAN utilizamos el modelo de Capital Asset Pricing Model (CAPM). En otras palabras, calcula el retorno esperado de un activo basado en su nivel de riesgo. Esta es ideal para descontar flujos de fondo futuros de un proyecto porque tiene en cuenta la rentabilidad libre de riesgo, el riesgo sistémico y el no sistémico.

$$K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f) + \text{Riesgo País}$$

El modelo supone una rentabilidad libre de riesgo (R_f), el cual está representado por un activo con el menor riesgo posible en el mercado. En nuestro caso optamos por elegir el un bono del tesoro americano a 10 años, (Statista 2021), no solo por su riesgo sino que también porque al ser un activo liquido, su precio está ligado al mercado. La tasa la Risk Free es de 1,45%

Por otro lado, la prima de riesgo es el riesgo adicional que afrontamos al invertir en un mercado determinado. Esta representa el riesgo sistémico no diversificable. La exposición del proyecto al mercado está representada por beta que en nuestro caso es de 0,22. En otras palabras, si el mercado se mueve 1 punto la industria alimenticia se mueve 0,22 implicando una baja volatilidad. El beta que utilizamos es el de la empresa Nestlé para cinco años (Yahoo Finance, 2021).

En cuanto al riesgo de mercado, es el rendimiento de la cartera total de acciones de Estados Unidos siendo este 5,5% (Statista 2021). A su vez, como estamos invirtiendo en el mercado argentino hay que tener en cuenta el riesgo que conlleva invertir en el país. Para esto, utilizamos el riesgo país de la Argentina que es 16,72% (Ámbito, 2021). Con todos estos valores calculamos la tasa de interés de retorno que utilizamos para descontar el flujo de fondos siendo $K=19,38\%$

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es el porcentaje de ingresos que se espera recibir de una inversión, a su vez, es la tasa de interés que hace que el VAN sea igual a 0. Para Nuestro proyecto la $TIR=39\%$. El proyecto es rentable ya que la TIR es mayor a la Risk Free lo que indica que si se invierte en este se ganaría más dinero que con los bonos del tesoro americano.

El punto de equilibrio es monto en el que los ingresos igualan a los costos. Es decir, el mínimo de ingresos que se requiere para no perder ni ganar dinero. El **PE=202.770,86**. Mientras que el periodo de recupero de la inversión es en el **año 3**.

8. Equipo

El equipo estará integrado por la socia fundadora, Milagros Savino y por otros 5 empleados que tendrán distintos roles y responsabilidades que se detallarán a lo largo de este segmento.

Socia fundadora

Milagros Savino terminó de cursar las carreras de Administración de Empresas y Finanzas en la Universidad de San Andrés y está próxima a recibir sus títulos. Actualmente está trabajando en la Gerencia de Planeamiento del Banco Galicia bajo el programa de Jóvenes Profesionales. En cuanto se ponga en marcha este proyecto, se desvinculará del Banco y se enfocará en Picky.

Su puesto en el emprendimiento será de CEO pero, en un comienzo, su rol será variado. Será quién ponga en funcionamiento la oficina, se encargue de contratar a los empleados, capacitar a los empleados, contratar a los proveedores necesarios, entre otras tareas. La socia fundadora se encargará personalmente de realizar las entrevistas con los candidatos, ya que al ser una pequeña empresa se quiere asegurar de que cada persona contratada comparta la misión y valores de la empresa, además del espíritu emprendedor. En un principio contratará 5 personas.

Una vez que el negocio este en funcionamiento, la socia fundadora será la encargada de dirigir la empresa y la estrategia en su totalidad. Además, en un comienzo, Milagros será la persona encargada de establecer las relaciones con los clientes y negociar los términos y condiciones con ellos con el objetivo de que la mayor cantidad de empresas se adhieran al modelo de negocios.

Personal incorporado

Como mencionamos anteriormente, aparte de la socia, se contratarán 5 empleados que permanecerán en cuatro áreas distintas; el área comercial, el área de logística, el área de marketing y el área de sistemas.

La persona contratada para el Área Comercial es quien trabajará codo a codo con la socia ya que entre sus responsabilidades se encuentra el establecimiento de las relaciones con los comercios e ir físicamente a los locales. En un comienzo la socia se encargará de realizar las negociaciones de los términos y condiciones.

A medida que el negocio vaya creciendo, esta persona será la encargada de capacitar a algún nuevo integrante para que realice estas mismas tareas pero en la ubicación en donde se expanda el negocio. Consideramos que es clave que en dónde este Picky haya una persona física estableciendo relaciones con clientes y transmitiendo la confianza necesaria para que se sumen al proyecto.

En cuanto al Área de Logística, contrataremos dos personas que llevarán a cabo tareas distintas. La primera se encargará de la logística de los pedidos, desde que el usuario realiza la compra hasta que se termina de empaquetar. Para esto se necesita mantener un diálogo fluido con los comercios y analizar con detalle las reseñas de los consumidores. Entre sus responsabilidades, debe asegurarse de que la información de los pedidos les llegue a los comercios en tiempo y forma y que los plazos de empaquetado se cumplan, caso contrario, deberán encontrar la manera de resolverlo eficientemente.

Por otro lado, se necesitará un encargado de los envíos, TransPicky. El objetivo de este rol es que los envíos se realicen en tiempo y forma para que los pedidos les lleguen a los consumidores dentro de la ventana temporal establecida. Tanto el encargado del transporte como el encargado de los pedidos deberán trabajar en constate sinergia para lograr esta meta.

Dentro de las responsabilidades de este rol se encuentra la de contratar y supervisar a los conductores, asegurarse que los tiempos de envío se cumplan, y que las rutas que genere el algoritmo sean eficiente y posibles. As su vez, deben mantener una relación cotidiana con los conductores con el fin de establecer una buena relación y poder resolver cualquier inconveniente en el menor tiempo posible. Dentro de las responsabilidades de este rol también se encuentra la lectura y el análisis de las reseñas para poder determinar puntos de mejora en la logística.

En cuanto al Área de Marketing, contrataremos un empleado cuyo rol será cumplir con el plan de marketing detallado anteriormente. Entre sus responsabilidades se

encuentra contratar las publicidades, los influencers y mantener una conversación fluida con los diseñadores. Una de las responsabilidades mas importantes de este rol es el del análisis de las métricas de marketing, así, el empleado junto a la socia, podrán tomar decisiones a futuro conforme a la estrategia de marketing. Es indispensable tomar decisiones con datos. Por último, esta persona deberá encargarse de la producción del merchandising de la empresa. Recordemos que todos los envíos realizados a través de la aplicación son enviados con un *sticker* del logo de Picky.

Por último, en el Área de Sistemas necesitaremos una persona especializada en asuntos tecnológicos para poder mantener un diálogo fluido con la empresa encargada de realizar la aplicación y hacer los cambios pertinentes. Además, esta persona será la encargada de los sistemas de información de la empresa, ya sea de asegurar el mantenimiento de las computadoras como de los aplicativos que se utilizan para mantener el stock del merchandising.

Consultores externos

En cuanto a los servicios que tercerizaremos, se encuentran los estudios de abogados y contaduría. El estudio de abogados será el encargado de las cuestiones legales, desde redactar las bases y condiciones que el usuario deberá firmar al crear una cuenta hasta presentarse como consultor cotidiano en cuestiones legales.

En cuanto al estudio de contaduría, este se encargará de mantener los libros contables al día, asegurarse que Picky este pagando los impuestos mandatorios y mantenerse informado al respecto de los cambios en las regulaciones

En todos los casos buscamos personas profesionales con espíritu emprendedor que sepan trabajar en equipo de una manera colaborativa y compartan los valores de la empresa.

Organigrama

En el anexo 7 se detallará el organigrama que cumplirá la empresa en sus comienzos. A medida que la empresa vaya creciendo y expandiendo este irá mutando.

9. Aspectos Legales impositivos y propietarios

9.1 Constitución de la Sociedad y creación de la Marca:

En pos de poder llevar a cabo el negocio se constituirá una Sociedad Anónima (SA). En Argentina la SA está regulada por la Ley Nro. 19.550 de Sociedades Comerciales específicamente en los artículos 163 y posteriores. Una Sociedad Anónima es una sociedad mercantil de capital la cual se divide en forma de acciones cuyos dueños no responden con bienes personales a las deudas de la sociedad (InfoLeg, 2021).

El objetivo principal de este tipo de sociedades es poder tener la libertad de reunir fácilmente capital de distintos inversores para poder acompañar y agrandar el proyecto a lo largo del tiempo. A su vez, estos inversores no tendrán responsabilidad por las deudas de la empresa. Estas dos características son la razón por la cual elegimos realizar este tipo de sociedad.

El capital social debe subscribirse en su totalidad en el momento de la constitución y, según el artículo 186 de la Ley Nro. 19.550, no puede ser menor a AR\$ 100.000. Según esta, el mecanismo para que un individuo se convierta en titular es adquiriendo acciones a cambio de un dineral (dinero que aportan los accionistas). En otras palabras, las acciones son de carácter transferible lo que hace que la financiación se pueda realizar con gran facilidad. Para financiarse los socios pueden realizar aportes a cuenta de futuros aumentos de capital con dinero irrevocable (Perini, 2019).

En el caso de Picky optamos por una SA cerrada lo que significa que la empresa “no cotiza en la bolsa” y cuenta con capital enteramente privado. En un comienzo la Junta General de Accionistas solo estará conformada por Milagros Savino. A medida que se vaya incorporando nuevo capital para crecer y expandirse el directorio estará conformado por Milagros Savino y los nuevos inversores. Según la Ley Nro. 19.550 artículo 299 en cuanto el capital social supere los AR\$ 50.000.000 el directorio deberá ser conformado con un mínimo de 3 personas. Picky en sus comienzos cuenta con una inversión inicial menor a este monto, es por esto que Milagros Savino puede ser, en un principio, la única socia.

La Asamblea General de Socios es la encargada de elegir a los administradores de la sociedad. En el caso de las Sociedades Anónimas, la mayoría absoluta de los

administradores deben tener residencia en la Argentina. Los mandatos de estos tienen un plazo máximo de tres ejercicios. En cuanto a la administración de la sociedad, esta debe tener un órgano ejecutivo y representativo que lleve a cabo las tareas.

Las ventajas principales de las Sociedades Anónimas en comparación con otro tipo de sociedades es que el mecanismo de transferencias de acciones es fácil y la responsabilidad frente a los acreedores es limitada. En otras palabras, como Picky planea expandirse este tipo de sociedades es ideal porque facilita la incorporación de nuevos inversores al tener una transmisión de acciones libre. Además, las empresas que son SA suelen dar una imagen más seria y creíble.

Además de constituir la sociedad, se necesita registrar la marca. Según el Ministerio de Desarrollo Productivo una marca es un elemento distintivo que permite diferenciar los productos o servicios que son propiedad de una persona o entidad. El registro de la marca les impide a terceros la comercialización de productos o servicios que contengan la marca sin previa autorización del propietario de esta (Gobierno de la Ciudad, 2021). El primer paso para registrar una marca es chequear que ésta esté disponible y que no haya sido tomada por otra entidad/persona. Para esto utilizamos la página del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial Argentina, encontrando que Picky era una marca vigente y que se podría llevar a cabo el proceso

De la misma manera, se necesita dar de alta el dominio que utilizará Picky para ser encontrado en la Web. Este es el nombre único e irrepetible que se le otorga a una empresa para ser encontrada de manera rápida y sencilla por los usuarios en internet. Además de las obvias razones prácticas de tener un dominio, uno de los principales beneficios de este es que genera credibilidad y profesionalismo.

En primer lugar, verificamos en Google Domains si el dominio www.picky.com.ar estaba disponible. Según nuestra investigación, el dominio le pertenece a una empresa que vende productos de decoración para la casa. Es por esto que decidimos que el dominio que le corresponderá al modelo de negocios es www.pickymarket.com.ar ya que este está disponible y explica, dentro del mismo, el rubro de la empresa. Para la generación del dominio y del registro de la marca contrataremos una empresa argentina especialista en esto llamada IPPSI.

9.2 Impuestos

Los impuestos que debe afrontar Picky son el IVA, IIBB y el Impuesto a las Ganancias. El Impuesto al Valor Agregado respaldado por la Ley Nro. 23.349 es una carga fiscal de tipo regresiva e indirecta la cual representa un 21%.

El impuesto a los Ingresos Brutos corresponde a las actividades autónomas consistiendo en un porcentaje sobre la facturación del negocio independientemente de las ganancias (Argentina.gob, 2021). El porcentaje imponible varía según la industria, para el caso de Picky nos basamos en la página web del Gobierno de la Ciudad estableciendo un 3% de I.BB (Argentina.gob, 2021). En otras palabras, para el caso de Picky la Ley Nro. 15.266 establece que se debe aplicar un 3% de impuestos a las ventas (ingresos brutos) del negocio.

Por último, el Impuesto a las Ganancias, según la AFIP, es el “impuesto que se aplica a todas las ganancias obtenidas en un año fiscal” regida por la Ley Nro. 27.630.¹⁴ Así como se estableció en el Boletín Oficial de la República Argentina la alícuota se calcula sobre la ganancia neta acumulada depende del monto (Agrofy, 2021). En el caso del Picky el monto está dentro del rango de AR\$ 5.000.000 hasta AR\$ 50.000.000 por lo que la alícuota que utilizamos es del 30%.

Relaciones laborales

Como se mencionó en la sección de Equipo, en el comienzo contaremos con 6 empleados a quienes se les debe pagar un sueldo, SAC, Cargas Sociales, ART, entre otros. En cuanto al registro de empleados, se deben dar de alta en la “simplificación Registral” con la clave fiscal correspondiente por Internet. El alta y la baja de los empleados se hace por este medio.

Requisitos de habilitación

En general, las empresas necesitan habilitaciones especiales para comenzar con las actividades. En nuestro caso, al ser un modelo de negocios que no tiene tiendas físicas ni producción propia, las habilitaciones de Gobierno no son requeridas.

De todas maneras, es necesario inscribir a Picky en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) para obtener su Nro. de CUIT y clave fiscal. Una vez registrada la empresa, ya estará habilitada a pagar sus impuestos y poder operar. Como se mencionó anteriormente los impuestos que afronta Picky son el IVA, II.BB y el Impuesto a las Ganancias.

En cuanto a las habilitaciones necesarias para manipular alimentos, Picky no deberá realizar el Registro Nacional de Establecimiento (RNE) ni el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA) ya que no es productora, elaboradora, fraccionadora, importadora o exportadora de alimentos (Argentina.gob, 2021).

Leyes puntuales que aplican o afectan al negocio

La Ley Nro.25.326 que vela por la protección de los datos personales de los individuos es un aspecto clave a tener en cuenta debido al índole de este modelo de negocios: “La presente ley tiene por objeto la protección integral de los datos personales asentados en archivos, registros, bancos de datos u otros medios técnicos de tratamiento de datos, sean éstos públicos, o privados destinados a dar informes, para garantizar el derecho al honor y a la intimidad de las personas, así como también el acceso a la información que sobre las mismas se registre, de conformidad a lo establecido en el artículo 43, párrafo tercero de la Constitución Nacional.” (InfoLeg, 2021). Recordemos que para que el usuario se pueda registrar en Picky deberá crear una cuenta en la que deberá detallar su nombre, apellido, número de teléfono, dirección personal, número de tarjeta de crédito, entre otros.

En pos del cumplimiento de esta ley, el usuario antes de crear la cuenta deberá firmar los términos y condiciones de Picky los cuales estarán redactados en el marco normativo de la ley. En esta buscaremos el consentimiento del usuario para poder utilizar su información únicamente para poder cumplir con el servicio de logística que Picky brinda. El cumplimiento de esta ley es una prioridad para Picky ya que es le brindara a la empresa una imagen de seriedad y confianza.

10. Plan de Implementación y Riesgos

Plan de Implementación

En el siguiente segmento se incluirá un cronograma, tabla 8, de las tareas que se deben realizar previo a la puesta en marcha del negocio. Este será presentado en un Cuadro de Gantt en un lapso de 7 meses.

Tabla 8: Cuadro de Gantt:

Etapas de proyecto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Registro de la marca y cuenta bancaria	█						
Creación de la Sociedad	█						
Registro en AFIP	█						
Creación de la cuenta bancaria	█						
Alquiler y puesta en marcha de la oficina		█					
Creación de la plataforma		█	█	█			
Reclutamiento y selección de los empleados			█	█			
Negociación con los comercios				█	█	█	
Lanzamiento de la campaña de marketing					█	█	
Lanzamiento de Picky							█

Riesgos

Uno de los factores clave a la hora de lanzar un proyecto es el análisis de los riesgos que éste conlleva. De esta manera, la empresa tiene un plan de acción claro para cuando/si estos sucesos ocurren, aumentando las chances de éxito. Los riesgos los dividiremos entre externos e internos a la empresa.

Dentro de los riesgos externos consideramos la inestabilidad política y económica del país. En cuanto a la última actualización, según el BCRA, para el próximo año se espera una inflación del 52% resultando en una baja del poder adquisitivo y del consumo. Para contrarrestar este factor nos enfocaremos en tener un plan de marketing sólido y consistente.

En cuanto a los aspectos políticos y sanitarios, el país sigue encontrándose bajo la amenaza del COVID-19 por lo que no se descarta una nueva ola seguido de un nuevo programa de confinamiento. En el caso de que sea total, este amenazaría a las tiendas, en cuanto a sus posibilidades de apertura o que los empleados puedan llegar a sus

puestos de trabajo, resultando en que las tiendas no puedan vender sus productos a través de las plataformas. Por otro lado, si el confinamiento es parcial, beneficiaría a la aplicación porque se generarían más ventas y más adheridos.

En relación con los riesgos intrínsecos al negocio, se presentaron los de la plataforma, comercios de proximidad, Transpicky, amenaza de nuevos competidores y la estimación del crecimiento. El proceso de la creación y buen funcionamiento de la plataforma es el *core* del negocio, por lo que su mal funcionamiento es el riesgo más grande ante el cual se encuentra Picky. Para disminuir este, se contratará a una empresa reconocida internacionalmente con alta tasa de éxito, como podría ser la empresa CreativeDog. Este tipo de empresa no solo crea la plataforma, sino que también se encarga de mantenerla, actualizarla y arreglar cualquier inconveniente en el menor tiempo posible.

En cuanto a los comercios de proximidad, nos encontramos con varios factores que se consideran riesgos para el funcionamiento del negocio. En primer lugar, existe el riesgo de que, en un comienzo, los comercios de proximidad no vean o encuentren la utilidad de Picky y cómo esta les podría generar valor. Para combatir esta potencial situación, no solo tendremos un equipo especializado en explicarles a los comercios el modelo de negocio, sino que también se les otorgará beneficios especiales a los primeros comercios que se adhieran. Entendemos que Picky solo puede funcionar con una red de negocios y que tener comercios adheridos atrae nuevos comercios.

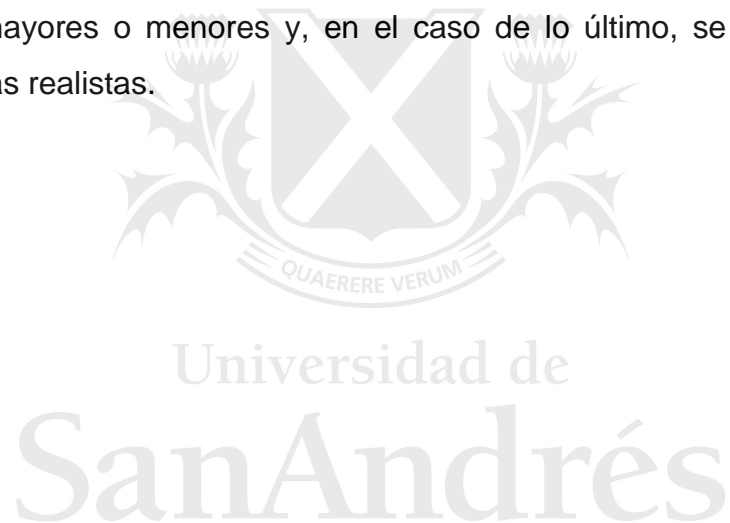
En segundo lugar, existe el riesgo de que los comercios de proximidad no empaqueten los pedidos en tiempo y forma haciendo que estos lleguen retrasados o con productos incorrectos. Para evitar esto, se capacitarán a los comercios de proximidad con la plataforma y se mantendrá una relación fluida para poder evitar cualquier inconveniente, y si existe, resolverlo de una manera veloz.

En tercer lugar, un riesgo probable con la actual situación política y económica del país es que los comercios de proximidad tengan problemas de abastecimiento de stock. Para evitar que este problema afecte al consumidor final tendremos adheridos varios comercios del mismo rubro, de esta manera las posibilidades de que el usuario no encuentre un producto en toda la aplicación son bajas.

A su vez, existe la posibilidad de que aparezcan nuevos competidores, especialmente provenientes de empresas tecnológicas, representando un riesgo a la empresa. Para combatirlo lanzaremos la plataforma de una manera ágil y nos concentraremos en posicionarnos en el mercado de una manera rápida y eficaz, generando una red de comercios sólida, como mencionamos anteriormente.

Otro riesgo al que se expone el modelo de negocios, es el mal funcionamiento del programa de TransPicky. En el caso de que esto ocurra, trabajaremos de una manera activa para resolver cualquier inconveniente. Si esto no funciona, se tercerizará el proceso.

Por último, el modelo de negocios se podría estar exponiendo a una mala estimación de las tasas de crecimiento para los próximos 5 años. Si esto ocurre, los ingresos serán mayores o menores y, en el caso de lo último, se reanalizarán y se pondrán tasas más realistas.



11. Análisis de las posibles estrategias de salida

Una vez que se haya creado un plan de negocios, es importante realizar una estrategia de salida siendo este “un plan para lo que sucederá cuando llegue el día que desea salir de su negocio”. Las razones por las cuales se podría optar por dejar de lado el negocio son los problemas de salud, el cambio de intereses, una oferta inesperada, cuestiones personales y la necesidad de recaudar más dinero (Blackman, 2017).

En el caso de que la socia quiera dejar el negocio por completo se contemplará la idea de vender el modelo de negocios a algún competidor o empresa más grande. En el caso de que quiera desprenderse de parte de la empresa o buscar nuevo capital se venderán parte de las acciones a capital privado o inversionistas.

Si no se puede lograr ninguna de las opciones anteriores y la socia quiera dejar el negocio por alguna razón como las mencionadas anteriormente se contemplará liquidar la empresa. Esta opción, aunque no es la ideal, tampoco es muy costosa ya que el modelo de negocios no cuenta con una gran cantidad de activos fijos. Se deberá afrontar los costos de las indemnizaciones, la baja del alquiler y las instalaciones de la oficina, la baja de la plataforma y la red de Transpicky.

Universidad de
San Andrés

12. Conclusión

El objetivo del presente trabajo es evaluar la viabilidad del proyecto de negocio planteado; la oferta de un servicio que le facilite al consumidor y a los comercios de proximidad la posibilidad de compraventa de productos saludables a través de una aplicación. Así, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

En primer lugar, es evidente que las personas pertenecientes al segmento ABC1 de la Argentina están cambiando, no solo su estilo de vida, sino que también sus hábitos alimenticios hacia unos más saludables. A su vez, los clientes son cada vez más exigentes respecto de los productos alimenticios que consumen. Por otro lado, el crecimiento de las ventas online en el último tiempo creció exponencialmente abriendo oportunidades para nuevos negocios.

En segundo lugar, el proyecto presentado en este documento satisface las necesidades de las personas, como también la oportunidad que existe hoy en el mercado. Por esta razón, el presente modelo de negocios busca facilitarle el día a día a los consumidores disminuyendo el tiempo y dinero que gastan en alimentos, aumentando la calidad de la experiencia de consumo. En tal sentido, el fin de este proyecto es ayudar a los comercios de proximidad a salir de la crisis argentina y emplear a conductores que hayan perdido sus puestos de trabajo en los últimos tiempos.

Finalmente, cabe destacar que desde su aspecto financiero el proyecto es rentable y genera valor. De hecho, si se lo compara con otras inversiones con riesgo neutro esta resulta ser mucho más rentable.

13. Herramientas para el análisis y marco teórico

En el siguiente trabajo estará dividido en 10 capítulos en los que se utilizará la siguiente bibliografía para sustentarlos:

Capítulo 1: *Introducción*. En este segmento se utilizó el texto de Bygrave, W. y Zacharkis, A (2011) llamado *Entrepreneurship*.

Capítulo 2: *Análisis del Sector e Investigación de Mercado*. En este segmento se utilizó el texto *Estrategia Competitiva* de Porter, M. (1991).

Capítulo 3: *Modelo de negocio (CANVAS)*. Basado en el texto de Generación de modelos de negocios de Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011).

Capítulo 4: *Plan de Marketing*. Se utilizarán los textos de Dvoskin, R (2004) *Fundamentos de Marketing* y de Hoffman, D (2007) *Principios de marketing y sus mejores prácticas*.

Capítulo 5: *Operaciones de Negocio*. Utilizaremos el libro *Administración de las operaciones* por Krajewski, L., Ritzman, L y Malhorta, M. (2009).

Capítulo 6: *Costos, Finanzas e Inversión*. Se utilizarán los textos de Lavolpe, A (2010), *Presupuestos y gestión* y de Brealey, Myers y Allen (2010), *Principios de Finanzas Corporativas*.

Capítulo 7: *Equipo*

Capítulo 8: *Aspectos Legales*. En esta sección nos basaremos en las Leyes Provinciales y Nacionales de la República Argentina.

Capítulo 9: *Plan de Implementación y Riesgos*

Capítulo 10: *Conclusiones*

14. Bibliografía

- Bygrave, W. y Zacharkis, A.. (2011). The Entrepreneurial Process. En *Entrepreneurship* (pp. 47-78). Estados Unidos: Wiley and Sons.
- Porter, M.. (1991). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Buenos Aires: REI.
- Dvoskin, R.. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires: Granica.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. España: Deusto.
- Hoffman, D. (2007). *Principios de marketing y sus mejores prácticas*. Buenos Aires: Thomson.
- Lavolpe, A (2010), *Presupuestos y gestión* y de Brealey, Myers y Allen (2010), *Principios de Finanzas Corporativas*.
- Sultan, F. (1991). *Marketing Research*. Boston: Harvard Business School.

Otras fuentes:

- Abdala, V. (10 de enero de 2020). Inflación en Brasil Cierra en el 4,31% en 2019. Agencia Brasil. Recuperado el 25 de septiembre de 2020, de Agencia Brasil. Sitio web: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/es/economia/noticia/2020-01/inflacion-en-brasil-cierra-en-el-431-en-2019>
- *Alimentos autorizados y establecimientos habilitados*. (2020, 21 octubre). Argentina.gob.ar. Recuperado 5 de diciembre de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/anmat/regulados/alimentos/alimentos-autorizados-establecimientos-habilitados>

- Asociación Celiaca Argentina. (2020). Qué es la celiaquía. Recuperado el 25 de septiembre de 2020, de ACA Sitio web: <http://www.celiaco.org.ar/index.php/celiaquia/que-es-la-celiaquia->
- *BAJA DE COMISIONES DE PEDIDOS YA PARA LOCALES GASTRONÓMICOS – FECOBA.* (2021, 5 marzo). FECOBA. Recuperado 28 de agosto de 2021, de <https://fecoba.org.ar/baja-de-comisiones-de-pedidos-ya-para-locales-gastronomicos/>
- *Banco Central de la República Argentina | Inicio.* (2021). BCRA. Recuperado 5 de diciembre de 2021, de <http://www.bcra.gov.ar>
- Blackman, A. (2017, 26 mayo). *Cómo Planificar una Estrategia de Salida de Pequeñas Empresas.* Business Envato Tuts+. Recuperado 5 de diciembre de 2021, de <https://business.tutsplus.com/es/tutoriales/small-business-exit-strategy-planning--cms-28893>
- Bono del Tesoro Americano a 10 años (2021) Statista Recuperado el 5 de diciembre 2021 <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/247556/monthly-development-of-ten-year-treasury-security-yield-rates-in-the-us/>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2020). Mid Term Report. . Recuperado el 1 de octubre de 2020, de CACE Sitio web: <https://www.cace.org.ar/noticias-boom-del-ecomC1erce-en-el-primer-semester-del-ano-se-facturaron-mas-de-1728-millones-de-pesos-por-dia>
- *Comunicado de Prensa.* (2020, 27 de diciembre). CAME Recuperado el 12 de julio de 2021 <https://www.redcame.org.ar/novedades/10400/hay-un-promedio-de-9-locales-comerciales-vacios-por-cuadra-en-todo-el-pais>
- Crawford D, Ball K, Mishra G, Salmon J, Timperio A. (2007). Which food-related behaviours are associated with healthier intakes of fruits and vegetables among women? Recuperado el 25 de septiembre de 2020, de Pubmed Sitio web: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17288623/>
- Czubaj, F. (19 de enero de 2017). La Argentina, entre los países donde se venden más alimentos ultraprocesados. *La Nación.* Recuperado el 25 de septiembre de 2020, de La Nación Sitio web:

<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/la-argentina-entre-los-paises-donde-se-venden-mas-alimentos-ultraprocesados-nid1977210/>

- *Distribución porcentual de la población por grupos de edad según comuna. Ciudad de Buenos Aires. Años 2006–2008/2020 | Estadística y Censos. (2020).* Estadística Ciudad. Recuperado 23 de julio de 2021, de <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=77719>
- *Distribución porcentual de locales comerciales por rubro agrupado según comuna. Ciudad de Buenos Aires. Año 2019 | Estadística y Censos. (2019).* Estadística Ciudad. Recuperado 12 de julio de 2021, de <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=115242>
- Encuesta Nacional de Factores de Riesgo. (2019). *Diabetes*. Recuperado el 25 de septiembre de 2020, de INDEC Sitio web: https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/enfr_2018_resultados_definitivos.pdf
- *Food-Argentina.(n.d)* Recuperado el 25 de septiembre de 2020, de Statista Sitio web:<https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/perspectiva/outlook/40000000/114/food/argentina>
- Hervás, L. V. (2014, 29 octubre). *La oficina ideal: 14m 2 por empleado*. Cinco Días. Recuperado 28 de agosto de 2021, de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/10/28/pyme/1414500383_553511.html
- *Impuesto a las Ganancias para empresas: cómo quedan las escalas | Agrofy News. (2021, 16 junio).* Agrofy. Recuperado 18 de noviembre de 2021, de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/194249/impuesto-ganancias-empresas-como-quedan-escalas>
- *Impuesto a las Gancias (2021).* AFIP. Recuperado el 18 de noviembre <https://www.afip.gob.ar/gananciasYBienes/ganancias/>
- *Índice de precios al consumidor. (n.d)* Recuperado el 25 de septiembre de 2020, de INDEC Sitio web: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>

- Industria Alimenticia EE.UU (2021). Statista Recuperado el 5 de diciembre 2021 <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/io/manufacturing/manufacture-of-food-products/united-states#segment-revenue>
- *Ingresos Brutos*. (2021, junio 3). Argentina.gob.ar. Recuperado 18 de noviembre de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/ingresosbrutos>
- *Ingresos Brutos*. (2021). Buenos Aires Ciudad - Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recuperado 18 de noviembre de 2021, de <https://www.buenosaires.gob.ar/empresas/abri-tu-local/inscribite-en-impuestos/ingresos-brutos> Disponible el 18 de noviembre 2021
- *IPPSI*. (2021). IPPSI. Recuperado 18 de noviembre de 2021, de <https://www.ippsi.com.ar>
- *Ley de sociedades comerciales* (2021). InfoLeg Recuperado el 18 de noviembre 20201 <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>
- Martín, L. (2018, 12 mayo). *Dieta paleo: es hora de comer como los cavernícolas*. Deporte y Vida. Recuperado 23 de julio de 2021, de https://as.com/deporteyvida/2018/05/12/portada/1526113805_766970.html
- Protección de Datos (2021). InfoLeg. Statista Recuperado el 5 de diciembre 2021 <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/norma.htm>
- *Proyección de población por sexo y edad simple. Ciudad de Buenos Aires. Año 2021 | Estadística y Censos*. (2021). Estadística Ciudad. Recuperado 12 de julio de 2021, de <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=85570>
- *Registrar una marca*. (2021). Argentina.gob.ar. Recuperado 18 de agosto de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/regar-una-marca>
- Riesgo de mercado de EE.UU (2021). Statista Recuperado el 5 de diciembre 2021 <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/664840/average-market-risk-premium-usa/>

- *Riesgo País - ambito.com.* (2021). ÁMBITO. Recuperado 6 de diciembre de 2021, de <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>
- Sammartino, M. E. C. (2020, 8 diciembre). *Actualización del régimen societario argentino: sociedades de un solo socio, sociedades por acciones.* Castro Sammartino & Pierini. Recuperado 18 de noviembre de 2021, de <https://portaltramites.inpi.gob.ar/MarcasConsultas/Grilla#>
- *Sin Autor.* (2020, 13 junio). *Wabi: la aplicación que ayuda a comercios barriales en tiempos de cuarentena.* Clarín. Recuperado 5 de diciembre de 2021, de https://www.clarin.com/brandstudio/wabi-aplicacion-ayuda-comercios-barriales-tiempos-cuarentena_0_WWTYYGUer.html
- *Sin Autor.* (2021, 25 enero). *Las cinco tendencias de consumo que cambiaron en la Argentina por la pandemia.* Infobae. Recuperado 6 de junio de 2021, de <https://www.infobae.com/economia/2021/01/25/las-cinco-tendencias-de-consumo-que-cambiaron-en-la-argentina-por-la-pandemia/>
- *Sin Autor.* *El nivel ABC1 en su mínima expresión: solo 4,9% de la población está en tope del NSE que usan los marketineros.* (2020, 14 diciembre). InfoNegocios. Recuperado 12 de julio de 2021, de <https://infonegocios.info/nota-principal/el-nivel-abc1-en-su-minima-expresion-solo-4-9-de-la-poblacion-esta-en-tope-del-nse-que-usan-los-marketineros>
- Unión Vegana Argentina. (2020). *Población vegana y vegetariana 2020.* Recuperado el 25 de septiembre de 2020, de UVA Sitio web: <http://www.unionvegana.org/poblacion-vegana-y-vegetariana-2020/>
- Westreicher, G. *Industria alimentaria.* *Economipedia.* Recuperado el 25 de septiembre de 2020, de Economipedia Sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/industria-alimentaria.html>
- *Yahoo-Nestlé.* (2021). Yahoo Finance. Recuperado 5 de diciembre de 2021, de <https://finance.yahoo.com/quote/NSRGY?p=NSRGY&.tsrc=fin-srch>

15. Anexos

Anexo 1: Consumo en teléfonos móviles

7 de cada diez sesiones son a través de dispositivos Mobile.

Además, más de la mitad de las ventas provino de Mobile, alcanzando el 77% entre los players más importantes.

El camino a la compra



Anexo 2: Medio de pago

Y el medio de pago más utilizado continúa siendo la tarjeta, con participación creciente de las plataformas de pago.

Medios de Pago | Datos en %

	Anual 2019	MID 2020	Anual 2020	MID 2021
Tarjeta de crédito a través de una plataforma de pago	56	59	62	64
Tarjeta de crédito a través de un Gateway de pago	21	18	14	12
Pago en efectivo al retirar o recibir el producto o en Pago Fácil o Rapipago	11	10	11	10
Tarjeta de débito en el lugar de compra o a través de internet	6	9	7	9
Transferencia desde billetera electrónica (Cuenta DNI, MODO, MercadoPago, etc.) *	4	5	4	5
Transferencia bancaria / Pagomiscuentas.com o linkpagos.com	1	-	1	-
Tarjeta de crédito en el lugar de compra	1	-	1	-



Neto Tarjeta de Crédito | **76%**
(MID '20 / 77%)

Neto Tarjeta de Débito | **9%**
(MID '20 / 9%)

Anexo 3: Consumo de alimentos

Alimentos y bebidas se mantiene como la categoría con más unidades vendidas.

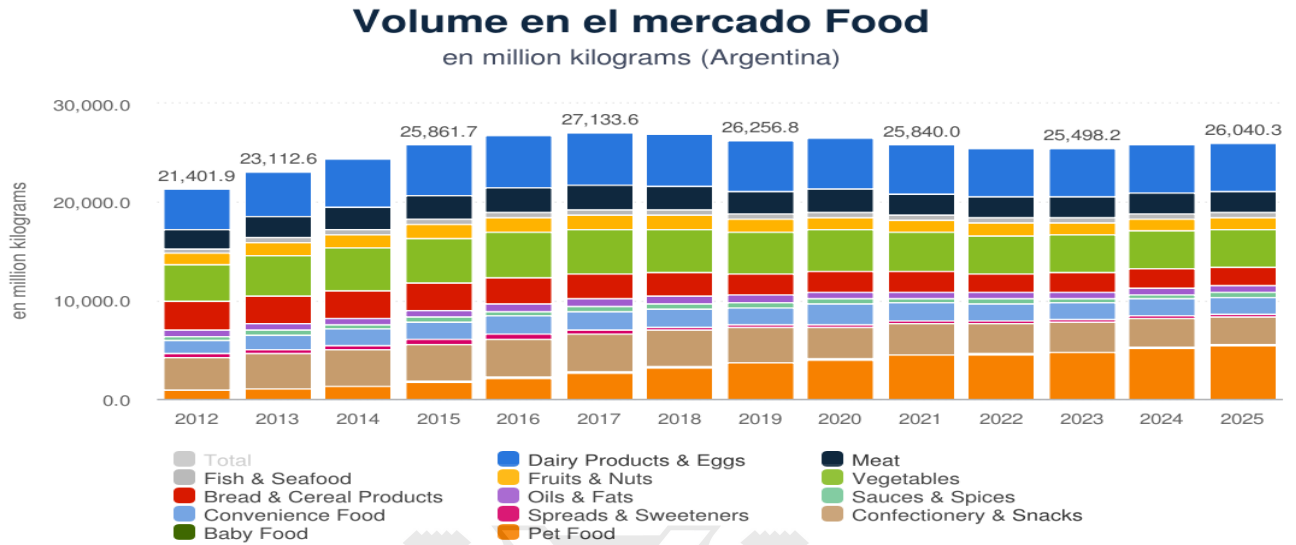
TOP 5 de categorías por unidades



Anexo 4: Resumen del Mid term



Anexo 5: Volumen de ventas en la industria alimentaria en kg para Argentina



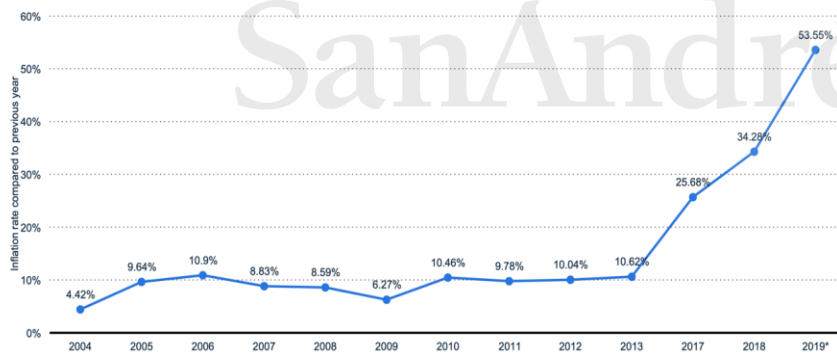
Fuente: Statista (Forecast adjusted for expected impact of COVID-19), junio 2020

statista

Anexo 6: Inflación en Argentina

Argentina: Inflation rate from 2004 to 2019* (compared to the previous year)

Inflation rate in Argentina 2019*



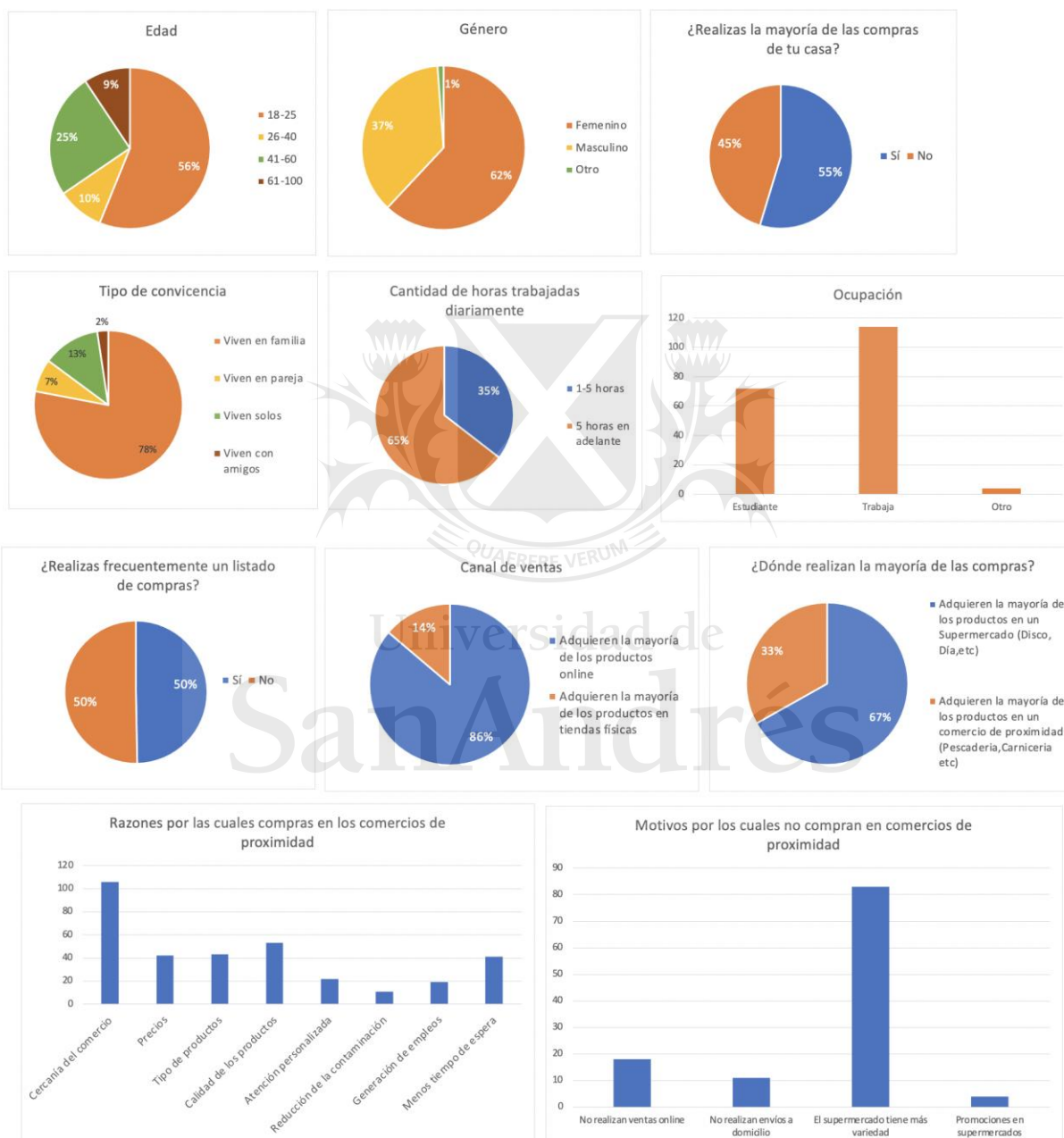
Note: Argentina

Further information regarding this statistic can be found on page 63.

statista

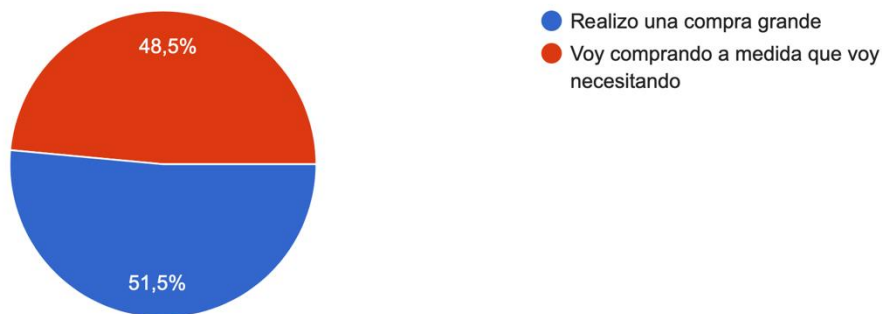
Anexo 7: Encuesta 1, compras alimenticias-Elaboración propia

Encuesta realizada para esta propuesta de tesis. Su objetivo fue capturar los hábitos de consumo, en cuanto a las compras diarias, del sector ABC1. Se realizó la encuesta a 171 individuos y los resultados fueron los siguientes:



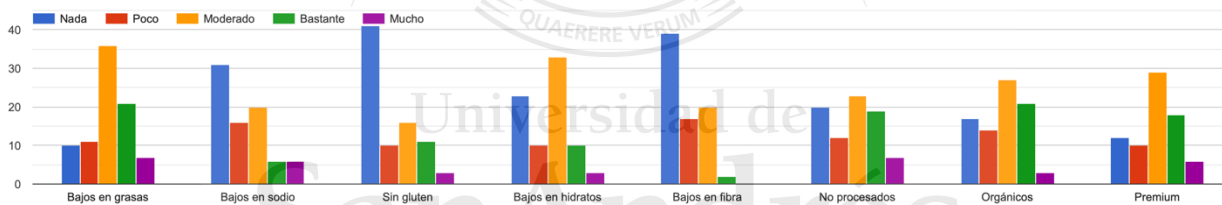
A la hora de realizar las compras:

171 respuestas

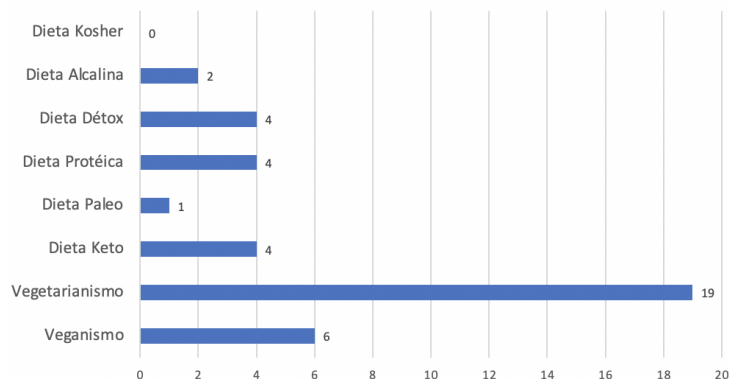


Anexo 8: Encuesta 2, patrones de consumo y dietas en el segmento ABC1- Elaboración propia

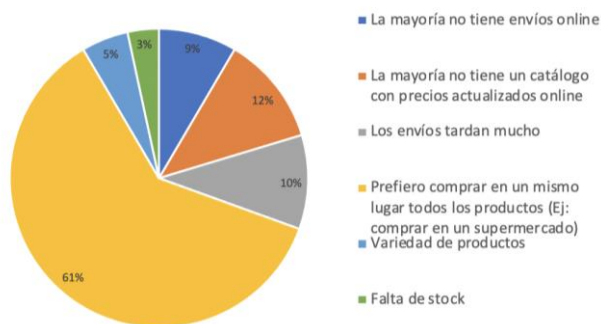
En lo que respecta a tus hábitos alimenticios, ¿Te identificas con alguna de estas características de productos?



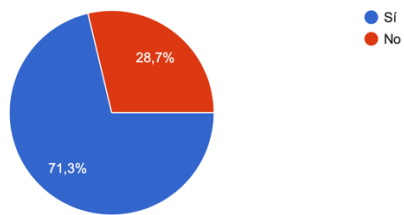
¿Seguís o seguiste en los últimos 3 meses algún tipo de estas dietas?



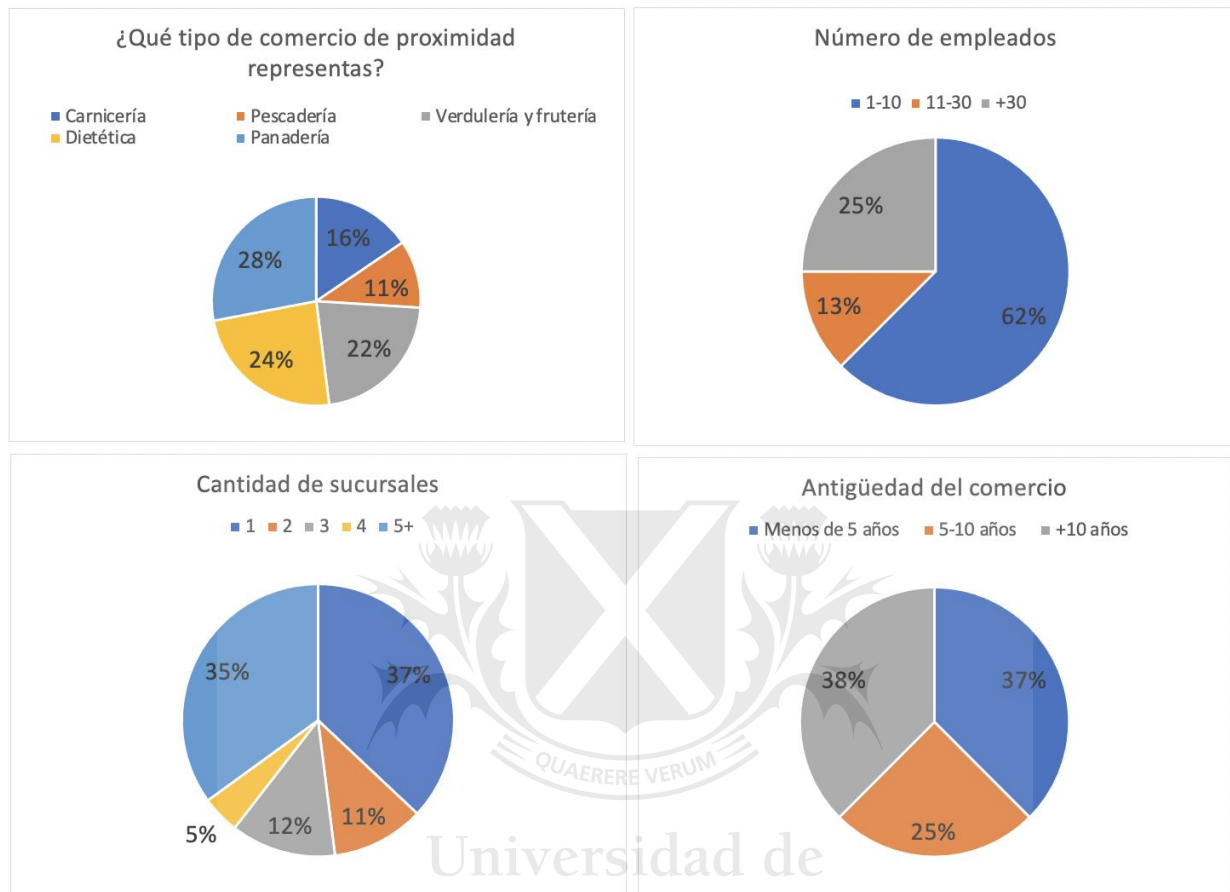
¿Cuáles son los factores que limitan tus compras en comercios de proximidad?



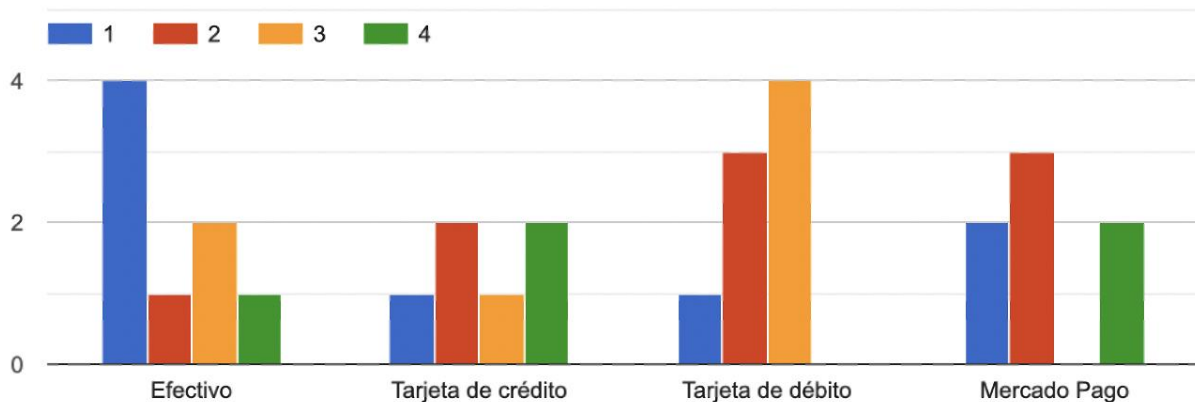
¿Te resulta más fácil encontrar productos que satisfagan tu dieta en comercios de proximidad que en supermercados?
87 respuestas

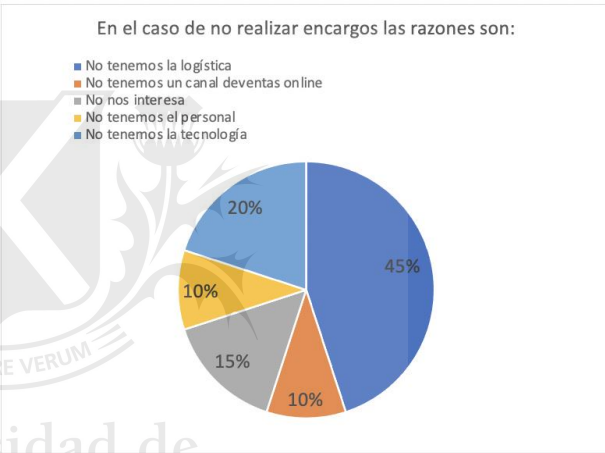
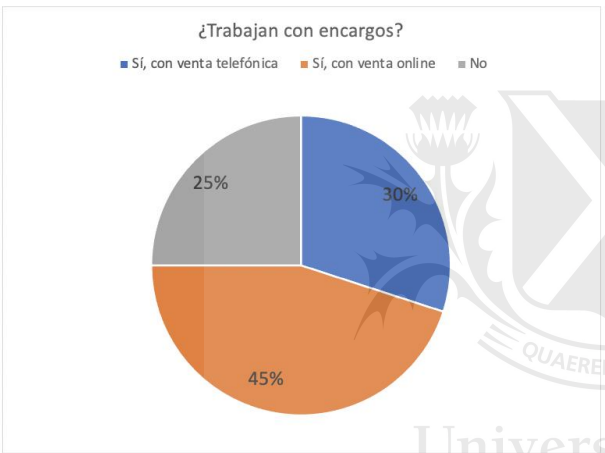
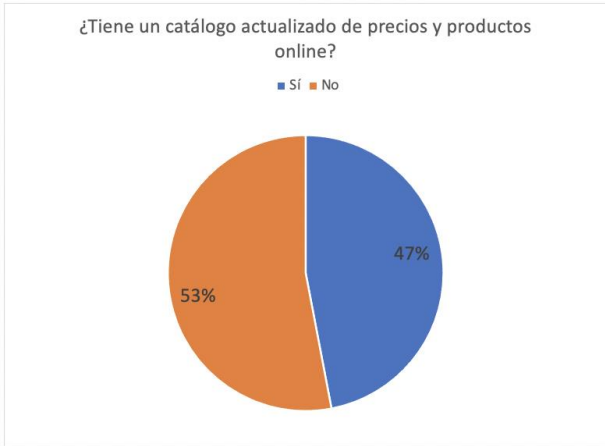
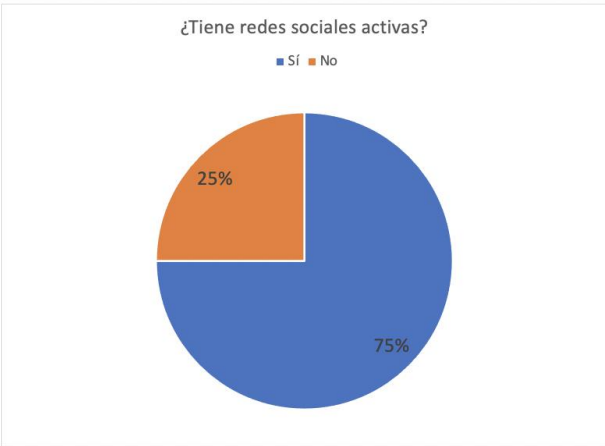


Anexo 9: Encuesta 3, comercios de proximidad-Elaboración propia

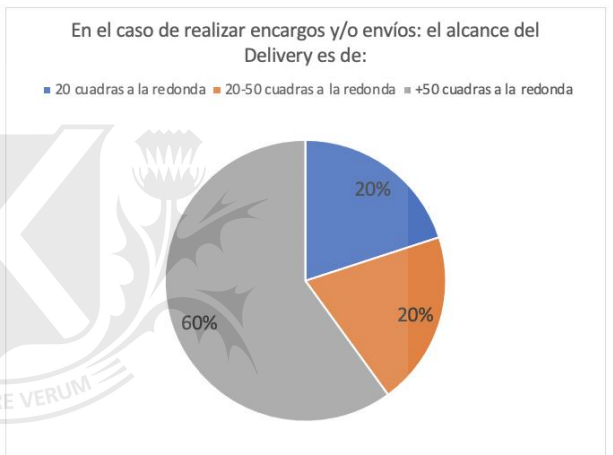
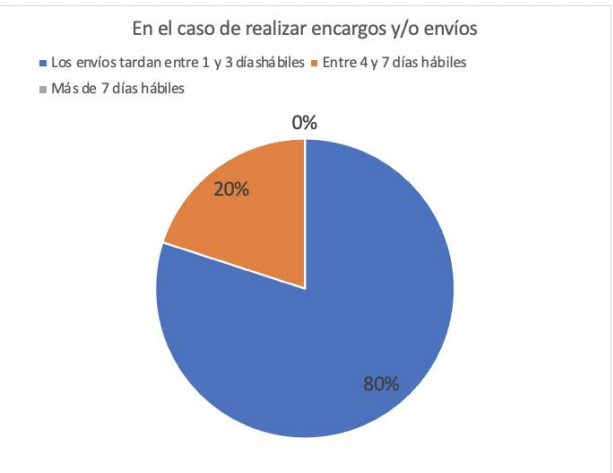


Ordenar de mas frecuente a menos frecuente el modo de pago de los clientes. (1 es el mas frecuente)



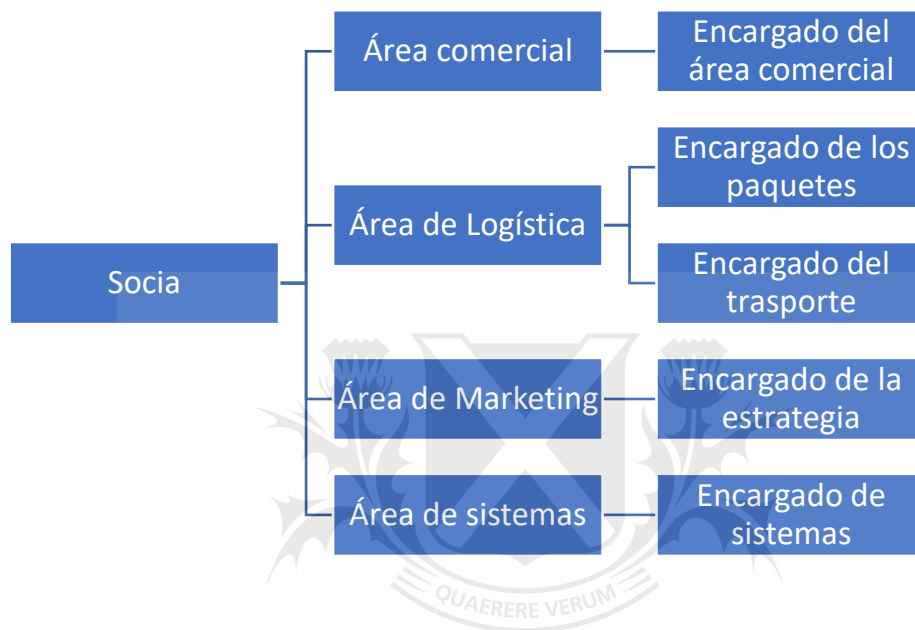


Universidad de
San Andrés



Anexo 10: Organigrama

Figura 5: Organigrama



Universidad de
San Andrés