



Universidad de San Andrés
Escuela de Negocios - Maestría en Negocios Digitales

DESPENSAPP

Autor: Juan José Zembo

DNI: 39.457.531

**Mentor del Trabajo Final de Graduación: Alejandro Fernández
Coya**

Buenos Aires – 2022

Agradecimientos:

A mi familia, Alejandra, Esteban y Federico, por el esfuerzo y por estar incondicionalmente en estos años.

A Mai, Adri y Ser por la paciencia de estos dos años.

A Teo por soportar mi infinidad de consultas y cambios.

A mi mentor, Alejandro Fernández Coya, por la dedicación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	5
I. EL CLIENTE	7
NECESIDAD Y PROBLEMA	7
SEGMENTOS	7
VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS	8
OBJETIVO	8
RESULTADOS	10
II. LA PROPUESTA DE VALOR	12
III. EL PRODUCT-MARKET FIT	13
EVALUACIÓN SEGÚN VALUE PROPOSITION CANVAS	13
VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	13
OBJETIVOS Y METODOLOGÍA MVP 1	13
RESULTADOS Y LEARNINGS MVP 1	14
OBJETIVOS Y METODOLOGÍA MVP 2	15
RESULTADOS Y LEARNINGS MVP 2	16
IV. EL TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD	17
TOTAL ADDRESSABLE MARKET	17
SERVICE ADDRESSABLE MARKET	18
SERVICE OBTAINABLE MARKET	18
V. COMPETENCIA	20
CLAVES EN LA DIFERENCIACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR	23
VI. CONTEXTO	25
VII. MODELO DE NEGOCIOS	28
VIII. GO-TO-MARKET PLAN	31
OBJETIVOS INBOUND MARKETING	31
APLICACIONES PARA INBOUND MARKETING	35
ATRAER	35
CRECER	37
PRESUPUESTO	37

<u>IX.</u>	<u>IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO</u>	<u>40</u>
<u>X.</u>	<u>EQUIPO Y ESTRUCTURA OPERATIVA INICIAL</u>	<u>41</u>
<u>XI.</u>	<u>MODELO ECONÓMICO</u>	<u>42</u>
<u>XII.</u>	<u>INVERSIÓN, VIABILIDAD DEL NEGOCIO Y LEGALES</u>	<u>44</u>
<u>XIII.</u>	<u>CONCLUSIONES Y PRÓXIMOS PASOS</u>	<u>46</u>
<u>XIV.</u>	<u>FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>48</u>
<u>XV.</u>	<u>ANEXOS</u>	<u>50</u>



Universidad de
San Andrés

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente plan de negocios está basado en la idea de una plataforma en Argentina que comercialice cajas de productos para abastecer hogares de manera semanal o mensual de primera calidad y con los mejores precios del mercado. Dentro de ella se podrán encontrar productos nutritivos de la canasta básica (no perecederos), artículos de limpieza y cuidado personal.

DESPENSAPP surge del contexto social y económico que vive la Argentina y que se aceleró luego de la pandemia del COVID-19. La propuesta está apuntada a aquellos segmentos de NSE medio-bajo y bajo que sufren día a día el aumento constante de precios, la escasez en las góndolas de productos de precios cuidados, el tiempo y dinero que implica recorrer distintas cadenas y negocios para conseguir los mejores precios.

El contexto es el ideal para el comienzo del proyecto: nos encontramos con un mercado de 11.3 millones de hogares en Argentina que se abastecen regularmente con un ingreso potencial total de 2.5MM mensuales. A su vez, el mercado mayorista online es un mercado a desarrollar y que al momento de realizar el trabajo no tiene prácticamente explotación. El *e-commerce* de alimentos tuvo un pico durante la pandemia en 2020 y llegó a representar el 10% de la venta de los supermercados. Si analizamos lo mismo en el sector mayorista de consumo, ese porcentaje es recién de 0,55%.

A través de la interfaz no solo se ofrece el diferencial del mix de productos consolidados (pensados para resolver necesidades mensuales o semanales), sino que también se intentará mejorar la experiencia del usuario a la hora de comprar de manera mayorista en el ecosistema online. De todas formas, esto es un complemento ya que el núcleo de la propuesta de valor está en el ahorro y el diferencial de precios.

La inversión inicial requerida que aportará quién escribe es de USD 72.044 y se utilizará para sustentar las pérdidas del primer año de ejercicio. El presente plan

buscará obtener una rentabilidad neta promedio de 2% en los 3 años. La VAN del proyecto es de USD 607.160,98 y arroja una TIR de 8,44%.



Universidad de
San Andrés

I. El cliente

Necesidad y problema

La idea de este proyecto está fundamentada en aquellas personas encargadas de la manutención de hogares o familias del segmento socioeconómico medio bajo / bajo. Creemos que existe una necesidad imperiosa de poder hacer rendir los ingresos de un hogar a la hora de abastecerse de los bienes cotidianos necesarios.

El aumento constante de precios, la escasez en las góndolas de productos de Precios Cuidados, el tiempo y dinero que implica recorrer distintas cadenas y negocios para conseguir los mejores precios, son algunos de los problemas con las que combaten a diario los segmentos medio-bajo / bajo en Argentina. Dentro del segmento bajo, a su vez, entendemos que existen dos tipos de ingresos que hacen que la dinámica de consumo sea distinta: encontramos quienes perciben remuneraciones mensuales o semanales. Nos enfocaremos en tres segmentos: el de NSE medio-bajo, NSE bajo con remuneración mensual y NSE bajo con remuneración semanal.

Segmentos

Para este proyecto, buscamos que la idea empatee con aquellos segmentos medios bajos y bajos de zonas urbanas. Comprendemos el impacto generado por la pandemia, dejando a muchos sin empleo o con dificultades en la administración de sus ingresos. De esta manera, observamos que estos compradores están buscando cada vez más precios para poder satisfacer las necesidades de la canasta básica alimentaria. Necesitan conseguir productos de calidad al mejor precio posible. (Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas, 2021)

No están solos, ya que ven a su entorno pasar un momento duro. Muchos de sus vecinos están sin trabajo y si bien creen que el aumento del dólar no les

repercute directamente, termina impactando en el aumento de precios y la inflación. Al momento de ir a comprar los productos necesarios encuentran precios caros para su poder adquisitivo y aquellos más económicos no cumplen con su estándar de calidad o sus necesidades. Si bien los Precios Cuidados tuvieron la intención de solucionar algo de todo lo que venía pasando, el desabastecimiento de las góndolas o la calidad dudosa de los productos que contiene el programa no logran mitigar la magnitud del problema. Siguen entonces percibiendo el aumento de los precios en los comercios, la poca elasticidad de sus ingresos y el alejamiento de la capacidad de compra de primeras marcas. (Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas, 2021)

Así es que para poder hacer frente a estos problemas, comienzan a buscar precios y ofertas de la manera tradicional. El *word-of-mouth* surge a través de la charla con los vecinos y la comparativa de precios por punto de venta. No tienen ningún problema en desplazarse o comprar distintos productos en distintos comercios con tal de hacer rendir los ingresos. Viven pendientes de las ofertas, reciben *newsletters* en sus dispositivos móviles y se acercan a comprar sólo cuando hay descuentos. A su vez ven con buenos ojos cambiar la modalidad de consumo acercándose a mayoristas.

En resumen, nuestros clientes objetivos viven en un contexto de crisis económica a nivel país, en donde cada vez cuesta más llegar a fin de mes y quizá acarreado alguna que otra deuda contraída en pandemia. Los precios a su alrededor aumentan de manera desproporcional a sus salarios y hoy por hoy las alternativas son pocas: movilizarse para conseguir ofertas y visitar lugares para comparar precios o perder calidad nutricional y en los productos; o lo que es peor, ambas.

Validación de la hipótesis

Objetivo

Para validar nuestras hipótesis, entrevistamos a cinco clientes target de distintas características demográficas. Nuestro objetivo fue en una primera instancia (a través de una guía de once preguntas) entender la dinámica de sus hogares y sus familias, las mecánicas de consumo actuales. En una segunda etapa, contamos la idea de la solución y luego indagamos (con una guía de 5 preguntas) acerca de sus percepciones, preguntas y opiniones sobre nuestra propuesta de valor.

Para esta primera unidad de análisis utilizaremos como técnica entrevistas semi-estructuradas. Se realizaron preguntas abiertas en donde el invitado expresaba opiniones, podía matizar las respuestas y se cambiaba el guion inicial a medida que las respuestas llevaban a otros caminos que eran interesantes de perseguir. El objetivo de los cuestionarios fue obtener respuestas que giraran en torno a las siguientes temáticas: la dinámica de sus hogares y sus familias, las mecánicas de consumo actuales, la solución propuesta y sus percepciones, preguntas u opiniones sobre nuestra propuesta de valor.

Les pedimos a los elegidos que los encuentros se realizaran en un momento del día en el que pudieran estar distendidos y lejos de cualquier elemento de distracción. De esta manera, logramos que el invitado se concentrara, tuviera el tiempo como para pensar, elaborar y responder. Se estableció un tiempo de 45 minutos para cada entrevista y generalmente esta finalizó antes de lo pactado.

Como material se preparó un guion de entrevistas¹ con una batería de preguntas que se iban eligiendo a medida que el entrevistado respondía. A esto se le sumó un cuaderno de anotaciones donde se fueron realizando apuntes sobre los puntos más importantes de las respuestas y un teléfono con grabadora para conservar el audio exacto generado por el entrevistado.

La elección de los participantes fue en base a su rol en sus hogares (aquellos que consiguen ingresos para poder abastecer a sus familias). A su vez, tienen

¹ Ver Anexo 1 – P. 50

un NSE medio-bajo / bajo y coinciden con las características de nuestros clientes objetivos:

- Alejandra García – 54 años – Empleada doméstica
- Gustavo Rojo – 34 años – Jardinería y Parquizaciones
- Carina Morales – 49 años – Ama de llaves
- Juan Bolañas – 54 años – Seguridad / Vigilancia
- Santiago Combo – 40 años – Acompañante terapéutico

Resultados²

Finalizando el experimento encontramos *insights* que nos resultaron fundamentales para robustecer la propuesta de valor en varios ejes:

En primer lugar, pudimos constatar y validar la necesidad planteada en la hipótesis inicial: existe una necesidad real de encontrar alimentos y productos básicos a un mejor precio. Todos los entrevistados manifestaron no realizar todas las compras en un mismo lugar, incluso en los mayoristas. La clave de hacer rendir el salario parece estar en moverse y recorrer para conseguir mejores precios. La percepción del contexto es exactamente como planteamos, hay una molestia generalizada con el aumento de los precios, la mala calidad de los productos baratos y el vacío en las góndolas de los Precios Cuidados. En cuanto al contenido de la caja, no podemos dejar de lado productos de limpieza y cuidado personal ya que tienen una lógica de consumo o comportamiento de compra similar a la de los alimentos. Conocimos también a nuestro cliente y confirmamos la noción de que existen dentro del mismo *tier* dos tipos de clientes: con ingresos mensuales o semanales. De hecho, en aquellos que realizan compras semanales surgió la inquietud sobre si solo era mensual la caja o si existían versiones semanales.

Varios entrevistados manifestaron que los sistemas de pago electrónico tienen un nivel grande de aceptación dentro de sus familias pero no siempre aquellos

² <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Obi8XNn8qgvBIUNxjRsvVku6yEjvJ-ew/edit?rtpof=true&sd=true#gid=1140220934> / Tab: Respuestas entrevistas tesis – Grilla de respuestas.

que llevan adelante el mantenimiento del hogar son quienes los utilizan. El uso de métodos de pago electrónico pueden ser un problema salvo que se los pueda mitigar con el uso de carga de saldo en *Rapipago* o *PagoFácil*. Eso brindaría transparencia y comodidad en el proceso.

Por otro lado, el transporte de la caja, su tamaño y el desplazamiento de los clientes iba a ser un problema. En general los entrevistados pasan por puntos neurálgicos que no son los principales en AMBA. Son quizá más locales de los distintos barrios y no como lo suponíamos en las hipótesis. A su vez, el tema de buscar la caja por un centro de transbordo parecía debilitar la propuesta de valor. Todos coinciden en que un envío a domicilio daría una experiencia completa. El tamaño de la caja y su *lay-out* puede ser un problema a la hora de realizar el pick-up y tener que llevarlo hasta sus casas. Debe ser un producto muy bien terminado pero no caro para que no repercuta en el precio final ya que el *packaging* en general no es de mucha importancia a la hora de encontrar precios bajos.

En cuanto a competidores descubrimos dos que no habían entrado en una etapa de análisis previo, tanto *off* como *online*. Walmart como un competidor ofreciendo la canasta *Great Value* y los bolsones de fruta / verdura son opciones cotidianas para los entrevistados. En el mundo online, las ventas de cajas de alimentos por *Facebook* aparecen como competidores informales.

Los mejores hallazgos de las entrevistas se vieron en el plano de sugerencias o mejoras para robustecer la propuesta de valor. Al ser clave el ahorro en el *top-of-mind*, sería ideal poder comparar y ver el ahorro real respecto a las cadenas de supermercados o a los mayoristas. A su vez, varios de los entrevistados acceden a asignaciones gubernamentales ya sean propias o de integrantes de las familias. Sería una oportunidad poder atraer ese público y que puedan utilizar esas tarjetas o dinero con alguna promoción o descuento ya que el volumen es alto.

II. La Propuesta de Valor

Creemos que una posible solución no está lejos, en función de la transformación digital que estamos viviendo en todas las industrias: una plataforma de *e-commerce* que permita acceder a productos nutritivos de la canasta básica (no perecederos), artículos de limpieza y cuidado personal para abastecer hogares de manera semanal o mensual, con los mejores precios mayoristas del mercado. Entendemos que además de la solución, la propuesta de valor se basa en la consolidación de la oferta de productos y el diferencial en precio.

Apoyado en este problema y la hipótesis de la solución es que surge *Despensapp*, una plataforma que busca consolidar la oferta de los productores de estos bienes y concentra el ahorro de los distintos productos que necesitan los hogares del segmento.

Despensapp está pensado para todo aquel que busca alimentos de primera necesidad de calidad y nutritivos, sumado a los productos de limpieza y cuidado personal, a los mejores precios. Estas cajas – preparadas para el consumo de una familia tipo de dos adultos y dos niños - se pueden ordenar online y ser recibidos en la comodidad del hogar. Mejoraremos las alternativas existentes brindando un precio diferencial, ofreciendo pago electrónico y envío a domicilio. Nuestros clientes ahorran no solo comprando al mejor precio sino evitando viajes y pérdida de tiempo.

III. El product-market fit

Evaluación según Value Proposition Canvas

A partir de los *pain-points* de los clientes y los *gains* que presenta la propuesta, podemos inferir que lo que nuestro cliente quiere, anhela y desea, es poder obtener productos de calidad a precios bajos. A su vez, prefiere hacerlo con una experiencia de usuario simple sin pagar en el precio costos que no le representen ningún beneficio.

La propuesta de Despensapp comienza a tener sentido, sumando a esa solución una concentración en la oferta, un canal online en donde se pueda resolver de manera rápida, un acceso a productos variados de primeras marcas y el factor no menor de poder hacerlo todo desde la comodidad de su hogar.

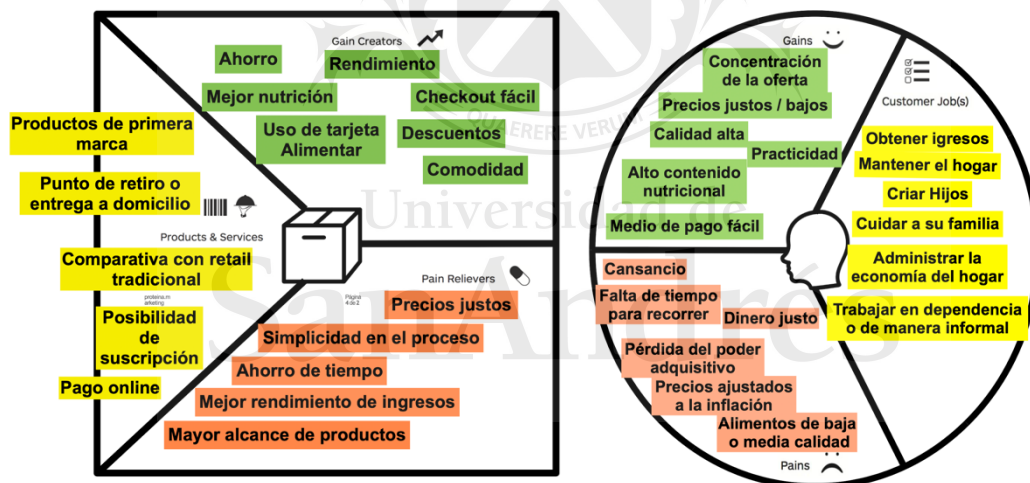


Ilustración 1 – Value proposition canvas muestra como Despensapp (izquierda) está construido en base a las necesidades del consumidor objetivo (derecha).

Validación de la propuesta

Objetivos y metodología MVP 1

Si bien la idea de crear la solución tiene sentido de acuerdo con las necesidades de los clientes, necesitamos validar si la propuesta de valor hace *fit* con los *pain-*

points de la realidad y a su vez si existe interés real en ella. Para esto, realizaremos un experimento que funciona a nivel de MVP: desarrollaremos una *landing page*³ que explique la propuesta de valor. Mediante un CRM enviaremos un e-mail⁴ explicando la propuesta de valor a personas que podrían ser potenciales clientes. Mediremos tres variables clave: el *open rate*, el *click-through rate*, y la cantidad de *leads* obtenidos en el formulario de la *landing page*.

Intentaremos probar el interés mediante el análisis del rendimiento de un e-mail enviado a una base de datos de 2.000 consumidores argentinos. Buscaremos utilizar los *best-practices* estudiados de email marketing, generando un *subject* que sea *catchy* y un *preview* que sea relevante para el usuario⁵. A su vez, utilizaremos un nombre femenino como remitente del email (laura@despensapp.info) para poder tener más relevancia al momento de la recibida. Buscaremos mediante todas las estrategias posibles reducir la posibilidad de caer en *spam*.

Resultados y learnings MVP 1

Una vez enviado el email a la base de datos de CABA Y GBA, encontramos que el 18.7% (aproximadamente el 374 personas) de la base de datos abrió el correo. Un 1.24% (aproximadamente 25 personas) de la base hizo *click* en el email para conocer más sobre la propuesta e ingresar a la web. Como un resultado negativo, encontramos que 63 personas se desuscribieron de nuestra base de datos, siendo el *unsubscribe rate* del 3%, algo que es alto si comparamos con los *benchmarks* de *MailChimp*⁶.

Creemos que el resultado es dentro de todo positivo, ya que la lista fue curada previamente pero provenía de una base de datos de 350.000 personas de CABA y GBA. Podríamos escalar este experimento para una próxima vez mediante un *upgrade* en la suscripción de *MailChimp* que nos permita alcanzar una mayor cantidad de cuentas, pero por el momento preferimos utilizar los 270 dólares del

³ Ver Anexo 2 – P. 51

⁴ Ver Anexo 3 – P. 52

⁵ Ver Anexo 3 – P. 52

⁶ Ver Anexo 4 – P. 53

valor de la suscripción mensual en otros focos más importantes para el proyecto. Buscaremos para una segunda versión del MVP otra manera nueva de probar la validez de la propuesta de valor.

Objetivos y metodología MVP 2

Algo que surgió en las entrevistas y que no estaba contemplado fue la oportunidad de agregar artículos de limpieza y cuidado personal. Para ello decidiremos testearlo a través de las redes sociales. Consideramos que la red social más afín a nuestro arquetipo de persona es Facebook por su alcance en el nivel socioeconómico medio / medio-bajo.

Para esto elegimos el formato *Facebook Ads* con el objetivo de lanzar una campaña de *awareness* para medir el atractivo de la propuesta. La ventaja de *Facebook Ads* es que nos permite segmentar de manera muy precisa (ciudad, edad, sexo, intereses) nuestro público objetivo y obtener *feedback* del interés mediante el análisis del *engagement rate*.

Necesitaremos entonces crear una *Facebook Page* de *Despensapp*⁷ para poder construir la campaña y a su vez generar alguna pieza de imagen o GIF⁸ que sea *catchy*, acompañado de un *copy* que describa la idea de la propuesta de valor sumando los productos de limpieza y cuidado personal⁹.

Segmentamos las audiencias por región (AMBA), todas las edades, usuarios entre 25 y 50 años, con intereses en familia, NSE medio / medio-bajo, actividades laborales como administrativas, militares, servicio, construcción, entre otras. También dejaremos correr el aviso durante 7 días buscando alcanzar unas 2.000 impresiones target. Buscaremos establecer un *call to action* de “COMPRAR AHORA” que derive a los usuarios a nuestro sitio web.

⁷ Ver Anexo 5 – P. 53

⁸ Ver Anexo 6 – P. 54

⁹ Ver Anexo 7 – P. 54

Resultados y learnings MVP 2

Como resultado del experimento¹⁰ encontramos que 817 personas interactuaron con la publicación, ya sea mediante visualización del ad (752) o bien *cliqueando* a la web de destino (64). La interacción restante corresponde a un *like* que recibió el aviso. Si tenemos en cuenta que el total del alcance de la publicación fue de 6.280 usuarios, podemos establecer que el 13,01% de los usuarios alcanzados interactuaron con el aviso y el 1,02% derivó a la web.

Creemos entonces que la propuesta de agregar productos de limpieza y cuidado personal robustecen la propuesta de valor, algo que sospechábamos previamente. A su vez, este indicador de nivel de *engagement* en un estadio tan temprano de la idea nos entusiasma. Una web de destino mucho más rica en contenido y explicaciones junto con una campaña optimizada y con mayor presupuesto nos ayudará a lograr a futuro mejores resultados y leads de mayor calidad. Otro indicador que rescatamos es la confirmación de que la plataforma de Facebook es la indicada para concentrar la mayor parte de nuestro presupuesto en adquisición de clientes debido a la composición de su audiencia y sus capacidades de segmentación.

Universidad de
San Andrés

¹⁰ Ver Anexo 8 – P.55

IV. El tamaño de la oportunidad

A esta altura del trabajo es fundamental comprender el mercado en el que se desarrollará Despensapp. Durante el trabajo de campo, nos enfocamos en recopilar datos de distintas fuentes, comprender análisis tanto del sector como de la industria y enfocarnos también en el comportamiento del consumidor.

Como un factor principal se analizó a la población argentina en general teniendo en cuenta datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022). Encontramos una población total de 45.3 millones de personas con un 45,32% que tiene al menos un ingreso (20.5 millones). Ese subtotal se divide entre personas asalariadas, registradas, no Registradas, no asalariadas, y del sector público.

Total Addressable Market

Entendiendo que una familia tipo está compuesta por dos adultos y dos niños, podemos suponer que existen en promedio unos 11.3 millones de hogares en la Argentina. Suponemos también que al menos uno de los adultos tiene un ingreso como sostén del hogar y que los niños no poseen ingresos propios.

A través de esta estimación, buscaremos modelar cuán grande es el universo al que nos dirigimos y nos sirve para analizar cuán grande es la oportunidad de negocio y su potencial. Tomamos como dato que en agosto de 2021, 20.564.000 personas recibieron un ingreso. El promedio de este ingreso es USD 224¹¹ (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022).

Podemos inferir de acuerdo con estas suposiciones que, al menos un adulto de esos **11.3 millones de hogares**, tiene un ingreso promedio de **USD 224** y utiliza parte de ese ingreso para abastecer y mantener a su familia. Por lo tanto estamos hablando de un **mercado potencial de 2.5MM mensuales**.

¹¹ Valores aproximados utilizando tipo de cambio equivalente a \$200.

Service Addressable Market

Esta estimación ofrece una idea del tamaño de mercado que podemos servir con nuestra tecnología y modelo de negocio actual. De esta manera podremos valorar el potencial de crecimiento de la empresa en las condiciones actuales (con el producto y servicio definido).

Entonces ¿cómo calculamos el SAM? Se utilizó para calcular la cantidad de clientes potenciales, la incidencia de las ventas mayoristas sobre el total de ventas (mayoristas y minoristas). El resultado fue que el 15% de las ventas fueron exclusivamente ventas en autoservicios mayoristas¹² (2022). También aplicamos este coeficiente a nuestro SAM resultando este de **1.7 millones de familias** que compran en canales mayoristas. Si tenemos en cuenta el ingreso promedio de esas familias con una persona que al menos aporta a la manutención estamos hablando de un mercado de **USD 381 millones mensuales**.

Service Obtainable Market

Con esta estimación podemos valorar el potencial del negocio en el corto o mediano plazo que podemos alcanzar. Para poder hacer una aproximación real es pertinente considerar la incidencia de las ventas por el canal online sobre las ventas totales y el comportamiento de los consumidores finales. Si bien el canal online mayorista se lleva solo el 0.55%¹² de las ventas totales, podemos observar que en el canal minorista este porcentaje aumenta al 4.2% (2022)¹³. Asumiendo que el mercado objetivo realiza sus compras en los canales mayoristas, con un motivador solo basado en el precio, podemos considerar que su comportamiento se adecúa más al del mercado minorista online.

De esta forma, consideramos apropiado aplicar el porcentaje de ventas minoristas online sobre nuestro SAM. Así, podemos estimar que nuestro SOM

¹²(Encuesta nacional de centros de compras. Ventas, locales activos, área bruta locativa, salas cinematográficas, índice de ventas. Enero 2017-noviembre 2021)

¹³ (Encuesta nacional de centros de compras. Ventas, locales activos, área bruta locativa, salas cinematográficas, índice de ventas. Enero 2017-noviembre 2021, 2022)

estará integrado por 71.473 hogares en el primer año en el caso de que nuestros clientes compren una sola vez.

Si tenemos en cuenta que el crecimiento del comercio electrónico en Argentina es de un 21% año a año (Kantar, 2021), podemos estimar que el **SOM total de los primeros tres años** comprenderá unos **104.644 hogares**¹⁴ en el caso de que solo compren una caja en ese período. Si tenemos en cuenta el ingreso mencionado anteriormente, tendremos un mercado potencial de **USD 23.4 millones mensuales**.



¹⁴ https://docs.google.com/spreadsheets/d/1FOTw_kgHSGOah_c-xEivGwDCtv0gYQXs/edit?usp=sharing&ouid=117658060861372817219&rtpof=true&sd=true / Tab: Adquisición - Tabla de adquisición prorrateada en los 36 meses.

V. Competencia

Nos podemos enfocar entonces en desarrollar y tratar de entender el entorno competitivo. Para ello comenzaremos con el análisis del modelo de Michael Porter para identificar las cinco fuerzas competitivas que actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector.

1. **La amenaza de nuevos jugadores en el mercado:** La aparición de nuevos competidores en el sector estará dada por dos tipos de empresas. En primer lugar, aquellas multinacionales que se sumen a la *ola* de explorar canales D2C de manera digital. Cada vez son más las empresas con primeras y segundas marcas que deciden crear canales online de ventas directas al consumidor brindando beneficios en precio y comodidad. Por otro lado, podemos llegar a encontrar empresas que quieran competir en el sector con modelos de negocio similares basados en distintos *revenue streams* (negocios estructurados 100% en modelos de suscripción, *fees* por transacciones, servicios de personal shopping, entre otros). Como un último caso de competidores, encontramos grandes cadenas mayoristas o minoristas que crean *bundles* de productos en oferta mensual y asignan un valor total por cierta cantidad de productos de una góndola en particular.
2. **El poder de negociación de los clientes:** Dentro de un entorno competitivo generalmente por precio, serán los clientes quienes decidan ponderar la propuesta de valor que mejor se adapte a sus necesidades. Creemos que a su vez, la estrategia de comunicación de cada uno de los competidores será clave para seducir, retener y fidelizar a cada uno de esos potenciales clientes.
3. **El poder de negociación de los proveedores:** este es quizás uno de los factores más importantes a tener en cuenta a la hora de plantear el modelo de negocios. Al estar basado en un *revenue stream* de márgenes, el poder de negociación de los proveedores será un factor clave a la hora de establecer el precio final de nuestros productos. Tendemos a creer que

estas negociaciones serán difíciles ya que las grandes empresas del sector son las formadoras de precios e intentaremos obtener el mejor precio posible para que los números sean consistentes.

4. **La amenaza de productos o servicios sustitutos:** el comercio informal digital (Facebook Marketplace) y las ofertas en los comercios mayoristas, minoristas y cadenas de supermercados son una amenaza constante para el modelo de negocios que estamos desarrollando.

5. **La intensidad de la rivalidad de los competidores en el sector:** Creemos que al ser un negocio de base digital en el plano de los canales de venta, la intensidad de esta rivalidad va a estar dada mayormente por la puja en los espacios de publicidad online, la adquisición de los clientes y la obtención de mejores precios para el armado de las cajas. Corremos con la desventaja en una primera instancia de no tener el respaldo de algún grupo fuerte del sector.

Para el análisis de la competencia y la posición competitiva, nos basaremos en dos ejes: el análisis de los grupos estratégicos y el análisis de competidores directos o indirectos.

- a. **Análisis de grupos estratégicos:** en el sector pueden existir empresas muy diferentes entre sí y con objetivos e intereses diversos. Es interesante identificar estos competidores y poder hacer una clasificación de grupos estratégicos atendiendo a su analogía y similitud, con la intención de poder definir las características más distintivas de estos grupos de empresas.

En primer lugar, encontramos como un grupo clave el de las **empresas proveedoras de los productos**. Como dijimos previamente son quienes tienen el mayor poder de negociación en el entorno del negocio. Muchas de estas empresas proveedoras de bienes tienen una tendencia a querer eliminar intermediarios y generar canales de venta online D2C.

La clave para generar valor en la propuesta hacia estas empresas es que una vez que el negocio escale, podrán asegurarse un consumo estimado

mensual o anual. Esto les generará desinversión en estrategias de adquisición de clientes, competencias en góndolas y a su vez olvidarse de parte de los pagos diferidos de las cadenas tanto de supermercados como mayoristas.

Luego están los servicios de **logística y distribución**. Uno de los hallazgos del trabajo fue la necesidad imperiosa de los clientes de recibir nuestros productos a la puerta de sus hogares. En el caso de tener un volumen de ventas grande lograremos mejorar los costos de envío ya que en un principio, estos representarán una pérdida para poder fortalecer la propuesta de valor y adquirir usuarios activos. Otro aspecto a analizar con este grupo es la posibilidad de utilizar también sus centros de almacenamiento y ensamble de las cajas finales.

- b. **Análisis de competidores:** segmentaremos nuestros competidores directos e indirectos en cuatro grandes grupos: los competidores directos, los que tienen modalidades de compra sustituta, canales tradicionales y aquellos canales de venta informal.

Como empresas con productos competidores directos podemos analizar a **Walmart** y su canasta GREAT VALUE. La oferta consta de elegir 10 artículos de su marca GREAT VALUE (iguales o distintos) por un precio fijo. De esta manera los usuarios se paran enfrente de la góndola designada y pueden llevarse estos 10 productos por un precio de \$499. La forma de acceder a esta oferta es mediante la presencialidad en la tienda o la compra online con gastos de envío que propone su web de e-commerce.

Como competidores indirectos encontramos **marcas o empresas multinacionales** que crean canales de **venta digital D2C**, pero que en general se ocupan de una sola pata del negocio (alimentos o bebidas). Algunos ejemplos son los de AppBar y Siempre en Casa (ambos de AB InBev), Coca-Cola en tu hogar, La Serenísima va a tu casa, entre otros. A su vez, canales informales como **Facebook Shops** generan espacio de compra y venta *peer-to-peer* donde se ofrecen productos de categorías variadas pero siempre existe espacio para la compra y venta de packs de alimentos o productos de mantenimiento del hogar. Si bien no se puede

identificar un competidor firme ya que va a depender de los proveedores de bienes, creemos que en general se ofrecen productos caseros o una calidad menor a los que componen nuestra caja.

Por último, podemos identificar como competidores también a las **cadenas de autoservicio mayoristas** que, por más que no hicieron modificaciones en su modelo de negocios siguen siendo una alternativa a nuestro producto final.

Claves en la diferenciación de la propuesta de valor

Podemos entonces analizar el impacto de todas estas condiciones en nuestro negocio:

En cuanto a las cadenas de consumo minorista que ofrecen algún tipo de *bundle* de productos como la mencionada de Walmart creemos que nuestra propuesta integra una cantidad mucho mayor de productos y de una calidad ampliamente superior. A su vez el envío debe realizarse mediante el *e-commerce* (sabiendo que el precio del combo no califica para ser enviado por sí solo) o bien realizar la compra de manera presencial, por lo que ganaría el cliente en comodidad.

Si pensamos en la comparativa con las empresas multinacionales que comienzan a enfocarse en D2C creemos que nuestra oferta también es superadora, al igual que con Walmart. No nos enfocamos solamente en una marca o línea de productos sino que intentamos cubrir la mayor parte de las necesidades semanales o mensuales de abastecimiento de un hogar promedio. En el resto de las funcionalidades estamos igualados ya que ellos ofrecen precios atractivos con venta 100% online y envío a domicilio.

A su vez, creemos que Despensapp viene a darle un marco formal, con procedimientos estandarizados y seguros, a la propuesta informal que ofrecen los canales informales como Facebook Shops. Podemos realizar una oferta de productos de muchísima más calidad a precios competitivos, generando un producto final de calidad, seguro y realizando el *delivery* online.

Entendemos que la propuesta de valor es diametralmente opuesta a la de las cadenas de autoservicio mayoristas. Es quizá donde más se ve la diferencia. Como un aspecto fuerte de este modelo de negocios podemos comprender el hecho de que el usuario pueda elegir (aunque sea al por mayor) los productos o elementos que quiera comprar de manera individual y no el bundle que ofrece nuestra propuesta de valor. Para el resto de los atributos, confiamos en la diferenciación de DESPENSAPP. La capacidad de ofrecer un precio consolidado para una cierta cantidad de artículos comprados online y con recepción en la puerta de los hogares de ojos usuarios parece ser, a priori, una ventaja competitiva que el usuario final valorará.



Universidad de
San Andrés

VI. Contexto¹⁵

Una vez desarrollado el entorno competitivo debemos focalizarnos en el análisis del entorno en sí. Para ello, buscaremos primero explicar el contexto político, económico, social y tecnológico en el que se va a situar el modelo de negocios.

Utilizaremos entonces el análisis **P.E.S.T**:

1. **Factores políticos:** En el contexto Argentino del 2021, el entorno político se ve obligado a generar políticas públicas de recuperación luego de la crisis económica y social que provocó el COVID-19. Existen distintas medidas que favorecen la adquisición de nuestro producto ya que crecieron en cantidad los programas como la Tarjeta Alimentar, la Asignación Universal por Hijo y los Planes Jefes y Jefas de Familia. Creemos que hay una oportunidad para poder monetizar el modelo realizando algún tipo de acuerdo o beneficio para el uso de estas medidas de desarrollo social al adquirir nuestros productos. A su vez, tendremos que estar atentos a posibles congelamientos de precios en distintos productos de cada una de las categorías por parte del Gobierno Nacional.
2. **Factores económicos:** hay dos componentes económicos a tener en cuenta a la hora de pensar el entorno en donde se desarrollará el modelo de negocios en cuestión. En primer lugar, la inflación argentina (la cuarta mas alta del planeta que espera un 48% para el 2022) sin dudas producirá un ajuste constante en el precio de nuestros productos. Será cuestión de aprender a convivir con ella y tener cintura para preverla y sobrellevarla. Para un plan de negocios de este estilo, es necesario realizar una proyección de variables en el escenario macroeconómico. Definiremos entonces los siguientes supuestos anuales para los años primeros tres años de ejercicio (Fondo Monetario Internacional,, 2021):

¹⁵ Ver Anexo 10 – Context Map Canvas – P. 57

Table 1: Proyecciones económicas de la Argentina. Fuente: (Fondo Monetario Internacional,, 2021)

	Año 1	Año 2	Año 3
Crecimiento PBI	2,5 %	1,8 %	1,8%
Inflación ¹⁶	50%	50%	50%
Tipo de cambio	\$200	\$300	\$400
RRF ¹⁷	1,75 %	1,765 %	1,78 %

3. **Factores sociales y demográficos:** Producto del contexto económico mencionado anteriormente, creemos que existe una tendencia a ver que nuestro segmento de clientes elegido crece año a año. De esta manera, encontramos la oportunidad de generar una oferta que se ajuste a los nuevos mecanismos de compra adoptados por familias tipo para poder hacer frente a la inflación y el aumento de los precios de bienes de consumo. Es necesario en el contexto actual poder hacer rendir los ingresos de los hogares sin perder calidad nutricional ni tanto poder adquisitivo.
4. **Factores tecnológicos:** El contexto COVID-19 aceleró los procesos de comercio digital y favoreció la adopción de nuevos métodos para adquirir bienes y servicios. Por un lado podemos destacar el pago electrónico (MercadoPago, Billeteras digitales, Tarjetas prepagas) y también la adopción de compra de bienes y servicios en plataformas digitales (MercadoLibre, Rappi, Pedidos Ya, Facebook Marketplace). Cabe destacar también que existe un funcionamiento optimizado en cuanto a la logística y los *deliveries* de última milla, algo que sin dudas puede ser muy provechoso a la hora de pensar los canales de distribución del negocio.

Cabe destacar también que, actualmente en Argentina, el mercado mayorista “creció un 44% en el año 2020”, de los cuales “un 18% del crecimiento

¹⁶ Supuesto a la hora de proyectar. El informe no daba la información.

¹⁷ Risk-Free Rate, Fuente:

<https://www.bna.com.ar/SimuladorPlazoFijo/SubInterna/PlazoFijo?subInterna=SimuladorPlazoFijoDolar>
es, consultado el 20/01/2022

corresponde a GBA y el 26% al interior del país”. (Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas, 2021). Siguiendo con el estudio de la CADAM, “durante los meses anteriores a la nueva normalidad y en enero de 2021, el *shopper* prioriza los alimentos (...) y los artículos para el hogar”. A su vez, el mercado mayorista online representa tan solo el 0.55% de las ventas totales del comercio de alimentos e insumos para el hogar (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022). Es un mercado e industria a explotar y desarrollar en las plataformas digitales ya que las ventas minoristas “se incrementaron un 47% en el primer trimestre de 2021” (Kantar, 2021).



Universidad de
San Andrés

VII. Modelo de negocios

Llegó el momento entonces de explicar cómo funciona el modelo de negocios de Despensapp para captar la oportunidad de negocios y poder generar dinero a partir de ello. Como dijimos previamente, Despensapp (*figura 2*) actúa como intermediario entre los proveedores de los bienes de consumo (*figura 1*) y el consumidor final (*figura 5*).

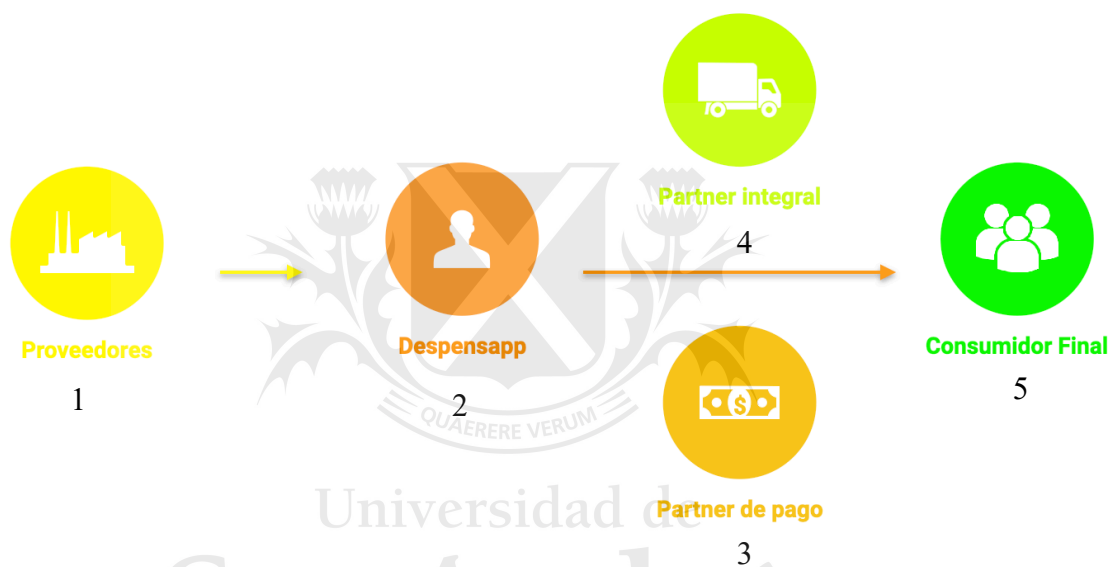


Ilustración 2 - Ecosistema de Despensapp

Los primeros jugadores clave en el esquema son los proveedores. Estas empresas multinacionales y nacionales de consumo masivo son quienes proveen a Despensapp con su catálogo y variedad de productos que serán luego incluidos en las cajas (semanales o mensuales). La clave de esta negociación es asegurar un consumo fijo mensual, con un pago garantizado a 30 días al contado. Estas condiciones harán que nuestros costos de mercadería vendida sean más bajos y podamos seguir garantizando un precio competitivo a nuestro consumidor final. Nuestra plataforma también puede servirle a estas empresas para lanzamiento de productos para testear en nuestras cajas o empujar algunas variantes que tengan en stock.

En segundo lugar, aparece Despensapp como una web y app móvil que permite abastecer hogares con alimentos de primera necesidad de calidad y nutritivos, sumado a los productos de limpieza y cuidado personal, a los mejores precios. Estas cajas se pueden ordenar online y ser recibidos en la comodidad del hogar del consumidor final. Como actividades clave de la plataforma encontramos la negociación de productos con los fabricantes, la gestión del inventario en la web y la app, y la gestión de relaciones con los *partners* claves que serán explicados a continuación:

- Para que el negocio tenga sentido con lo planteado anteriormente, nuestros cobros al cliente final deberán realizarse mediante pagos en efectivo o en su defecto con tarjeta de débito. El hecho de no poseer una estructura física para poder cobrar las cajas en efectivo nos hace buscar un **Partner de Pago** (Figura 3). Este socio estratégico (RapiPago, Pago Fácil) aportará sus terminales de pago físicas para que los usuarios de Despensapp puedan cargar dinero en sus cuentas y así transaccionar dentro de la plataforma.
- Otro socio estratégico clave para el funcionamiento del modelo de negocio es el **Proveedor Integral** (Figura 4) quién nos brindará soporte en distintos momentos fundamentales: en primer lugar será quién nos provea procesadores de pago online con tarjetas de débito para el consumidor final. A su vez, será el encargado del almacenamiento de todos los productos adquiridos de los proveedores y se ocupará del montaje de cada una de las cajas en sus depósitos de almacenamiento. Finalmente, este proveedor (Mercado Libre) será quién gestione la logística de última milla para hacer llegar la caja al domicilio de nuestro consumidor final.

En el plano de su estructura de costos, Despensapp tendrá el desarrollo y mantenimiento de la plataforma, la inversión en marketing y ventas, los gastos de comercialización y el costo de mercadería vendida. A su vez, recibirá ingresos por los márgenes de los productos que se comercializan, la publicidad y los

negocios derivados. Todos estos puntos serán analizados en profundidad en los siguientes anexos.

A través del canal online - Web y App - , nuestro consumidor final (descrito en la sección I), podrá disfrutar no solo de la comodidad de realizar la compra desde su hogar sino también de la seguridad y tranquilidad de obtener el mejor precio garantizado (Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas, 2021). Su experiencia del usuario estará pensada y optimizada para hacer simple el proceso, desde la interfaz de la plataforma, la facilidad en la entrega y recepción de los productos, y una rápida respuesta de nuestro equipo de *Customer Service*.

Dentro de la plataforma podrá observar tres tipos de cajas adecuadas para su modalidad de consumo (semanal, quincenal o mensual). Nuestro objetivo será siempre que nuestros clientes compren las cajas mensuales ya que son las que mayor margen de rentabilidad bruta tienen (12%). De todas maneras, ofreceremos una caja semanal al costo (al menos en los primeros años) para aquellos que quieran probar la experiencia Despensapp y/o para ofrecer el servicio a los clientes con remuneración semanal. Entendemos de todas formas que es un segmento que puede ser atacado de una mejor manera en el futuro. La estrategia de la caja quincenal será explicada mas adelante en la sección IX de "Implementación del negocio".

El precio de estas cajas se calculó en base a los costos (fijos y variables), los precios de referencia de la competencia y un margen de rentabilidad bruto promedio entre ambas cajas del 9%. La caja semanal¹⁸ tiene un precio inicial¹⁹ en el año 1 de USD 26,97, mientras que la mensual²⁰ tiene un precio de USD 88,79. En los años siguientes este precio se actualizará de acuerdo a la inflación y el tipo de cambio.

¹⁸ (Zembo, Financials Despensapp - Zembo - MND, 2021), TAB: Componente físico MP

¹⁹ https://docs.google.com/spreadsheets/d/1FOTw_kgHSGOah_c-xEivGwDCtv0gYQXs/edit?usp=sharing&ouid=117658060861372817219&rtpof=true&sd=true / Tab: Pricing – Composición del pricing de las cajas.

²⁰ (Zembo, Financials Despensapp - Zembo - MND, 2021), TAB: Componente físico MP

VIII. Go-to-Market Plan

Para la primer etapa de la idea, el foco estará puesto en la obtención y retención de clientes. De esta manera, podremos conseguir no solo nuestros clientes con nuestro costo de adquisición y *lifetime value* esperado, sino también comenzar el proceso de prueba del producto y el desarrollo de referidos para poder adquirir la masa de usuarios esperada.

Buscaremos externalizar algunos esfuerzos que nos ayuden a alcanzar los objetivos propuestos, de manera tal que el equipo *in-house* no sea muy grande y se pueda probar la estrategia pensada.

Objetivos Inbound Marketing

En un primer estadio de la idea y el proyecto, identificamos los siguientes objetivos clave para el crecimiento, desarrollo y fortalecimiento del negocio:

- el desarrollo territorial en todo el país ya que tenemos el alcance de nuestro partner de envío.
- retener a los usuarios adquiridos mes a mes para lograr una cuota fija de ventas recurrentes.

Para capitalizarlas, hemos definido los siguientes objetivos, y los KPIs con los cuales vamos a medir su progreso. Trabajaremos conjuntamente entre nuestro equipo de marketing y una agencia creativa. En azul, identificamos las tareas de la agencia.

Objetivo 1			
Generar el awareness suficiente en toda la Argentina para lograr alcanzar al menos 200.000 clientes potenciales en el primer año.			
	Categoría	Esfuerzos	KPIs
Orgánico	SEO	<ul style="list-style-type: none"> ● Landing pages localizadas ● Landing pages por tipo de producto (semanal y mensual) ● Blog posts ● Optimización de meta data y keywords ● Link partnerships con otros sitios relevantes 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sesiones ● Métricas adicionales ● Usuarios nuevos ● Bounce ● Sesiones en el ● e-commerce ● Posición en Google
	Social Media	<ul style="list-style-type: none"> ● Posts orgánicos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Alcance <p>Métricas adicionales</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Impresiones ● Link clicks ● Share
Pago	SEM	<ul style="list-style-type: none"> ● Google search ads con foco en localización y tipo de productos 	<ul style="list-style-type: none"> ● CTR <p>Métricas adicionales</p> <ul style="list-style-type: none"> ● CPC
	Display	<ul style="list-style-type: none"> ● Google display ads con target por interés 	<ul style="list-style-type: none"> ● CTR <p>Métricas adicionales</p> <ul style="list-style-type: none"> ● CPC ● Impresiones

	Social Media	<ul style="list-style-type: none"> ● Campañas pagas en el área seleccionada 	<ul style="list-style-type: none"> ● Link clicks <p>Métricas adicionales</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Alcance ● Impresiones ● CPL ● CPC
--	--------------	--	--

Objetivo 2		
<p>Convertir el 5% de los usuarios alcanzados en las campañas de awareness en el primer año (9.795 o más)</p>		
Categoría	Esfuerzos	KPIs
Remarketing Display	<ul style="list-style-type: none"> ● Google display ads a usuarios que previamente visitaron el sitio web 	<ul style="list-style-type: none"> ● CR <p>Métricas adicionales</p> <ul style="list-style-type: none"> ● CPC ● Impresiones ● CTR ● ROAS
Social Media	<ul style="list-style-type: none"> ● Posts orgánicos ● Campañas pagas de remarketing en el área seleccionada 	<ul style="list-style-type: none"> ● CR <p>Métricas adicionales</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Alcance ● Impresiones ● Link clicks ● CPA ● ROAS

Email Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Emails automatizados según actividad de suscriptores en el sitio 	<ul style="list-style-type: none"> • CR <p>Métricas adicionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emails opened • Link clicks • Bounce • Unsubscribe rate • Revenue • ROAS • Suscriptores
-----------------	--	--

<p align="center">Objetivo 3</p> <p align="center">Convertir en recurrentes al 30% de los buyers en los próximos 24 meses</p>		
Categoría	Esfuerzos	KPIs
Remarketing Display	<ul style="list-style-type: none"> • Google display ads a usuarios que compraron en el sitio web 	<ul style="list-style-type: none"> • % suscripciones / buyers <p>Métricas adicionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • CPC • Impresiones • CTR • ROI
Social Media	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas pagas de remarketing en el área seleccionada 	<ul style="list-style-type: none"> • % suscripciones / buyers <p>Métricas adicionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impresiones • Link clicks • Alcance • ROI

Email Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Emails automatizados a usuarios que compraron en el sitio web 	<ul style="list-style-type: none"> • % suscripciones / buyers <p>Métricas adicionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emails opened • Link clicks • ROI
-----------------	---	--

Aplicaciones para Inbound Marketing

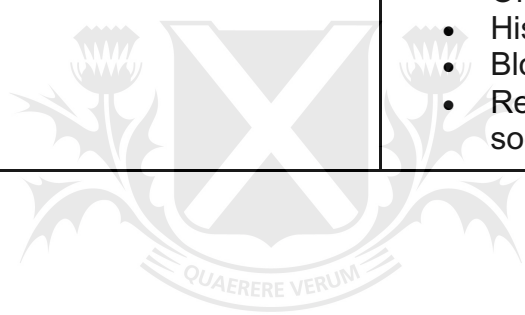
Alineado con los objetivos de marca planteados, queremos atraer a nuestra audiencia con contenido de calidad, que le aporte valor en cada etapa del funnel, y eventualmente los lleve a convertir. La estrategia omnicanal debe ser consistente con los valores, tono y personalidad de nuestra marca. Para ello necesitamos esfuerzos en SEO, SEM, email marketing y redes sociales. La lista a continuación contiene ideas de acciones de *inbound* marketing consecuentes con las etapas del *funnel* y con nuestros objetivos.

Atraer

Objetivo 1	
Generar el awareness suficiente en toda la Argentina para lograr alcanzar al menos 200.000 clientes potenciales en el primer año.	
Categoría	Ej de contenidos
Anuncios en Google y Facebook Ads	<ul style="list-style-type: none"> • Videos de reviews (Solo Facebook) • Reviews de pain points
Creación de campañas de anuncios pagos en Google y Facebook, con el fin de atraer leads calificados que serán nutridos desde marketing o enviados al equipo comercial en el caso de clientes institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios del producto • Ad de sign-up form para leads
Videos + Landing pages explicativas	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo funciona el proceso de compra • Video reviews • Reviews de clientes satisfechos

Blogging	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios nutricionales del producto • Contenido estacional - ejemplo: fiestas religiosas, fin de año. • Infografías de diferencias de precio • Razones para comprar el producto • Guía de productos incluidos
Redes Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamientos • Novedades • Actualidad • Productos • Ofertas • Historias • Blogs • Responsabilidad social

Interactuar



Universidad de

San Andrés

<p>Objetivo 2</p> <p>Convertir el 5% de los usuarios alcanzados en las campañas de awareness en el primer año (9.795 o más)</p>	
Categoría	Esfuerzos
Email marketing	<p>Los leads generados en las campañas de awareness se van a nutrir con campañas de email marketing para lograr los objetivos de conversión y de aumento de suscripciones, con contenido sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofertas especiales • Campañas de producto • Lanzamientos • Flows automatizados para los nuevos leads <ul style="list-style-type: none"> • Eventos • Promoción especial en la primera compra • Promoción especial por suscripción

Bots en la web para ayudar en la selección de productos y tipos de cajas	<ul style="list-style-type: none"> ● Bots y automatizaciones <ul style="list-style-type: none"> ○ Formulario de preguntas y comportamientos para sugerir tipos de cajas
Customer care (telefónico y por mail) para gestionar consultas y reclamos	<ul style="list-style-type: none"> ○ FAQ ○ Consultas a Customer Service ○ Emails de agradecimiento ○ Flows de descuento por primera ○ Flows de descuento por suscripción ○ SMS flow

Crecer

Email marketing de fidelización con calendario de eventos, y promociones especiales sobre productos preferidos, *up-selling* y *cross-selling*. Buscaremos aprovechar momentos clave mediante automatizaciones de email marketing para inducir la compra. A continuación un listado de estas posibles automatizaciones:

- Ha pasado un año de tu compra
- Cumpleaños
- Aniversario de cliente
- Acceso anticipado a los descuentos
- Ofertas exclusivas

Presupuesto

En cuanto a presupuesto buscaremos invertir un 10% de las ventas anuales en marketing, de manera tal que nos permita ir realizando los *A/B testings* que nos permitan optimizar el mix de canales. Al ser el marketing digital una herramienta escalable, nos da flexibilidad para incrementar la inversión a partir de los resultados. Estimamos un costo de adquisición de cliente promedio entre los 3

años de USD 10,17²¹. En cuanto al lifetime value de los clientes, creemos que es muy arbitrario asignar un valor para representar la frecuencia de compra de nuestros clientes. Como un supuesto, asignamos que el 30% de los clientes que fueron adquiridos el mes anterior repetirán, Para el año dos este número asciende al 49% mientras que en el año 3 recomprará el 65% (Financials Despensapp - Zembo - MND, 2021).

Como parte de nuestro *Go-to-marketing strategy* definimos que nuestro canal exclusivo de ventas se dará a través del ecosistema online. Suponemos que esta decisión será clave para la robustez de la propuesta de valor. El proceso será *user friendly*, enfocado en la experiencia del usuario y buscando cerrar la compra con la menor cantidad de *clicks* posibles. A su vez, contaremos con envío a domicilio y ningún fee por el servicio a los consumidores.

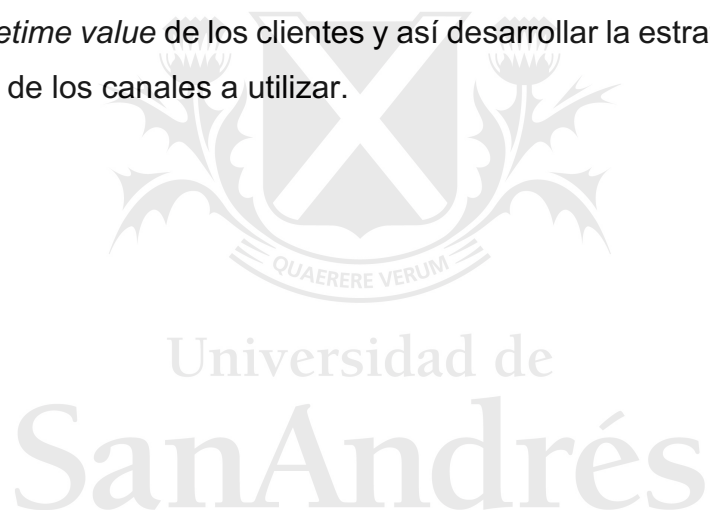
Para ello, buscaremos montar una web robusta, con una optimización focalizada en dos ejes: el primero en explicar las ventajas del producto, las diferencias con los precios regulares de *retail* y una calculadora de ahorro que compare ambos precios. Por otro lado, nos enfocaremos en el *customer journey*, asegurando una experiencia de compra fácil, rápida y segura, con un procesador de pagos confiable y con la menor cantidad de pantallas posibles para realizar la compra.

Confiamos en poder realizar un *partnership* con un socio estratégico como MercadoLibre. De esta manera, podremos resolver no solo los envíos a domicilio mediante su red de logística, sino también podremos utilizar sus procesadores de pago para las transacciones de la web y además la posibilidad de cargar saldo con dinero físico en la billetera virtual. Podremos también mediante esta alianza, utilizar los depósitos de este *partner* para el almacenamiento y montaje del producto final. Es fundamental apalancarnos en la capacidad de distribución nacional de este socio estratégico para poder tener de entrada un alcance en toda la Argentina. Buscaremos sumar algún otro *partner* de pago como RapiPago o PagoFacil para ofrecer el servicio de cargar saldo en la cuenta de Despensapp.

²¹ https://docs.google.com/spreadsheets/d/1FOTw_kgHSGOah_c-xEivGwDCtv0gYQXs/edit?usp=sharing&ouid=117658060861372817219&rtpof=true&sd=true / Tab: Summary Unit Economics - Proyección CAC blended de los 36 meses.

Creemos también que nuestro modelo puede adaptarse a distintos métodos de compra online y podría servir explorar canales de venta en desarrollo (como Facebook e Instagram shops). En el caso de que la adopción en Argentina avance, encontraremos en ellos un lugar donde captar a nuestros potenciales clientes y brindarles un *check-out* rápido, fácil y seguro para realizar su compra.

En cuanto a los canales que utilizaremos para generar *awareness*, *behaviour* y *retention*, creemos que un mix entre Facebook Ads (Facebook e Instagram), Google Ads (Display, Search, Shopping), Email Marketing y Referrals nos harán crecer y lograr la escalabilidad necesaria. Cabe destacar que para que nuestros productos puedan continuar siendo competitivos en el mercado, la inversión en Marketing deberá ser cuidada minuciosamente para no trasladar esta inversión a precio. Será cuestión de afinar los números para entender nuestros costos de adquisición, *lifetime value* de los clientes y así desarrollar la estrategia adecuada para cada uno de los canales a utilizar.



IX. Implementación del negocio

La estrategia de implementación del negocio no va a estar definida pensando en el crecimiento geográfico ya que nuestro *partner* nos proveerá del alcance a todo el país desde el momento que arranque la venta al consumidor. Sin embargo, nuestro foco estará puesto en ir volcando a todos nuestros clientes a la caja mensual de acuerdo con los objetivos.

Para la fidelización buscaremos obtener cada vez mas clientes recurrentes para poder mejorar no solo los costos internos y las alianzas sino también los beneficios para los usuarios. En cuanto al *up-selling*, el foco estará en segmentar a los clientes en dos grandes grupos: los que compran de manera semanal porque son remunerados de esa manera y los que obtienen ingresos de manera mensual pero compran nuestra caja semanal. De esta manera, buscaremos convertir al segundo grupo en compradores de cajas semanales para poder lograr en el mes 7 que el 90% de nuestros clientes abastezcan sus hogares con nuestra caja mensual.

Utilizaremos no solo las estrategias planteadas en la sección VIII sino también técnicas de marketing que nos permitan forzar la elección de la caja mensual. Buscaremos repetir el modelo de éxito de The Economist (Sedley, 2017), donde ofrecían una opción intermedia de suscripción que no era conveniente teniendo en cuenta la elección que mejor resultaba para la empresa²². De esta manera, ofreceremos una suscripción quincenal al mismo precio que la suscripción mensual (se observa en la interfaz un precio de USD 177,58 que descontado al 50% deriva en el mismo monto a pagar que la caja quincenal, USD 88,79).²³

²² Ver Anexo 11 – P. 58 The Economist – Resultados del experimento

²³ Ver Anexo 12 – P. 59 Wireframe Pricing Despensapp.

X. Equipo y estructura operativa inicial

Teniendo en cuenta las nociones incorporadas de *start-ups*, la estructura operativa del negocio estará conformada por un equipo *core* dentro de la compañía que gestione el resto de las áreas con agencias externas. Como la financiación está y es propia, en el primer año contaremos con un empleado que forme el Departamento de RRHH. Será el encargado del armado de los equipos subsiguientes. Buscaremos incorporar otros dos que integren el equipo de Marketing y Ventas. Estos últimos serán un perfil SR y otro JR, encargados de llevar a cabo el plan descrito previamente en coordinación con Agencias de Ads y SEO. Estos equipos serán acompañados a su vez por una persona que se encargue de las ocupaciones administrativas. Se espera que el tamaño del equipo se incremente conforme corra el plazo proyectado en el análisis financiero.

Quién presenta el plan de negocios asumirá el rol de CEO de la compañía. Además de haber creado la idea de DESPENSAPP, es un maestrando que cuenta con *expertise* en *e-commerce* y *go-to-market* de productos de consumo masivo. Posee credenciales en varias agencias líderes de marketing digital en Argentina, México y Perú. Sin embargo su mayor *know-how* está en la administración de su hogar, ya que es quién abastece y gestiona ese campo.

Toda la estructura estará apoyada en el *outsourcing* del desarrollo y mantenimiento de la plataforma, los servicios *cloud* de almacenamiento, un estudio legal y contable y los *partners* de montaje, envíos y pago.

XI. Modelo Económico

Como mencionamos anteriormente, Despensapp generará dinero de la misma manera que los *retailers* tradicionales, a partir del margen bruto de las cajas mensuales (12%)²⁴. Este modelo de negocios se basa en el volumen de ventas como un factor clave para su rentabilidad²⁵. Por el momento utilizaremos las cajas semanales como un gancho hacia la prueba de la experiencia y no obtendremos un margen por la comercialización de ese producto. No descartamos modificar esta premisa en un futuro, así como tampoco explorar ingresos a través de publicidad dentro de la plataforma o negocios derivados. El precio de cada una de las cajas queda compuesto de la siguiente manera:

Table 2: Composición de precios de las cajas en USD.²⁶

	Caja Semanal	Caja Mensual
MP	\$ 15,33	\$ 55,74
CIF	\$ 0,48	\$ 1,15
CMV	\$ 15,81	\$ 56,90
CF	\$ 11,14	\$ 21,23
CT	\$ 26,96	\$ 78,13
Pvta Promedio	\$ 34,08	\$ 112,24
Contribución Marginal	41,34 %	35,91 %
Precio Año 1	\$ 26,96	\$ 88,79
Costo Año 1	\$ 26,96	\$ 78,13
Utilidad	\$ -	\$ 10,65
Margen	0%	12%

Podemos rescatar de la *Tabla 2*, la composición de los costos variables²⁷ que tiene el armado de cada una de las cajas. Bajo el nombre de materia prima²⁸ encontramos los productos que componen la caja, mientras que el CIF (Costo Indirecto de Fabricación) incluye todo lo relacionado al armado de la caja en sí: cartón, cinta, fondos de caja, etiquetado, impresión, entre otros). La suma de estos dos costos es el CMV que se refleja en la *Tabla 2*.

En el plano de los costos fijos²⁹, aprovecharemos las ventajas propias de una Start-up en cuanto a la estructura física del negocio. Buscaremos terciarizar la

²⁴ Ver sección VII – P. 28

²⁵ (Zembo, Financials Despensapp - Zembo - MND, 2021), Tab Cash Flow USD

²⁶ Tipo de cambio: \$200.

²⁷ (Zembo, Financials Despensapp - Zembo - MND, 2021), Tab Ventas-Costos

²⁸ (Zembo, Financials Despensapp - Zembo - MND, 2021) Tab, Componente Monetario MP

²⁹ (Zembo, Financials Despensapp - Zembo - MND, 2021), Tab Cashflow USD

mayor cantidad de áreas posibles para poder tener una estructura chica y ágil que se adapte a los cambios y optimizaciones requeridas. Este ítem comprende la inversión en Marketing y la contratación de agencias que trabajan en el proyecto, el desarrollo de la plataforma, salarios, alquileres, mobiliario y artículos de oficina, estudio legal y contable, intereses por financiación, entre otros.

Veamos a continuación la incidencia de la estructura de costos por unidad de negocio:

Table 3: Incidencia de los costos sobre el precio final por unidad de negocio

	Caja Semanal	Caja Mensual
MP	56,8 %	62,8 %
CIF	1,8 %	1,3 %
CMV	58,7 %	64,1 %
CF	41,3 %	23,9 %

Como dijimos anteriormente, al ser una plataforma que intermedia entre los productores de bienes y el consumidor final, buscaremos terciarizar la producción apoyados en un partner de pago cuyo *fee* será el 15% de nuestro margen bruto. Esto nos permitirá hacer más liviana nuestra estructura sin tener mano de obra directa (MOD).

Tanto el partner de pago, envío y fabricación como el de terminales físicas de pago y los productores de los bienes son los factores clave para el correcto funcionamiento del modelo de negocio. También debemos prestarle atención al aumento de precios general que sufre el país producto de la inflación y el dólar. Un factor que es fundamental es que a diferencia de las empresas productoras de alimentos y bienes, la fijación de precios máximos nos beneficia y mucho.

De acuerdo a las proyecciones realizadas³⁰ Despensapp alcanzará el punto de equilibrio económico en el mes 4 del año 3 al vender 72.923 unidades, equivalente a USD 13.751.194,47.

³⁰ Ver Anexo 14 – P. 61

XII. Inversión, viabilidad del negocio y legales

Para poder llevar a cabo su plan de negocios, Despensapp necesitará de una inversión de USD 72.044³¹ destinada a cubrir las pérdidas generadas en el ejercicio del primer año. Este monto está compuesto por las pérdidas esperadas más un 15% extra por cualquier imponderable que pueda aparecer durante la operación.

La tasa interna de retorno que arroja el proyecto es de 8,44 %. Teniendo en cuenta que la tasa libre de riesgo es de 1,78 %³², resulta mas atractivo Despensapp que invertir ese dinero en un plazo fijo. El valor presente neto de la inversión de los flujos de fondos es de USD 607.160,98.

Consideramos que la estructura societaria que mejor se adapta a los requisitos de Despensapp es la de Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS). Elegimos este tipo de sociedad ya que “facilita considerablemente el régimen de administración en comparación con las SA y SRL, toda vez que se establece que los socios determinarán la estructura orgánica de la sociedad y demás normas que rijan el funcionamiento de los órganos internos, a diferencia de la obligatoriedad de tener una gerencia o un directorio” (Las SAS en Argentina, 2017). De esta manera, tendremos la agilidad necesaria para realizar los pivots que creamos convenientes dentro de los primeros tres años de funcionamiento. Podrá ser mono-societaria en un principio y luego incorporar a aquellas personas idóneas para colaborar en la estructura.

En cuanto a lo impositivo, Despensapp ingresará dentro de los regímenes impositivos del I.V.A (10.5% en alimentos y 21% en el resto de los productos), Impuesto a las Ganancias e Ingresos Brutos.

³¹ (Zembo, Financials Despensapp - Zembo - MND, 2021)

³²

<https://www.bna.com.ar/SimuladorPlazoFijo/SubInterna/PlazoFijo?subInterna=SimuladorPlazoFijoDolares>, consultado el 20/01/2022

En el plano legal, debemos estar atentos a cumplir con las normativas que aplican al e-commerce hoy en Argentina. Partiendo de la base que somos una empresa que vende bienes y servicios,

“el artículo 42 de la Constitución Nacional establece que los consumidores y usuarios de bienes y servicios tienen derecho, en la relación de consumo, a una información adecuada y veraz; a la libertad de elección y a condiciones de trato equitativo y digno y que es deber de las autoridades proveer a la protección de esos derechos” (Gallo, Marcelo, 2020)

A su vez y en cuanto a la disposición de los productos en la plataforma, “la ley 24.240 dispone en su artículo 4º que el proveedor está obligado a suministrar al consumidor en forma cierta, clara y detallada todo lo relacionado con las características esenciales de los bienes y servicios que provee, y las condiciones de su comercialización...” (Protección al consumidor en el comercio electrónico, 2020)

Toda nuestra información debe ser mostrada de manera “clara, suficiente, veraz y de fácil acceso sobre el proveedor, el producto o servicio y la transacción realizada”, así como también asegurar un “acceso fácil y de clara visibilidad a los términos de la contratación” (Gallo, Marcelo, 2020).

Otras leyes y normativas quizá mas generales pero que aplican a nuestro rubro son las siguientes: Ley de Defensa al Consumidor (Ley 24.240), Ley de Delitos Informáticos (Ley 26.388), Ley de Lealtad Comercial (Ley 22.802), Ley de Defensa a la Competencia (Ley 25.156), Ley de Protección de Datos Personales (Ley 25.326), Códigos Civil, Penal y Comercial, Marcas – Propiedad Industrial (Ley 22.362) y Ley de Firma Digital (Ley 25.506).

XIII. Conclusiones y próximos pasos

Luego de desarrollar el plan de negocios podemos plantear distintas ideas que nos quedan del análisis así como también futuros caminos a explorar para robustecer la propuesta.

En primer lugar, podemos pensar que nuestra estructura de costos se va a poder reducir conforme aumente la adopción y el uso de la plataforma. Este driver nos permitirá a su vez poder conseguir mejores acuerdos de precio con las marcas que producen los bienes. Todos estos beneficios de escala lograrán mejorar y optimizar la rentabilidad por unidad de negocio.

Siguiendo esta línea creemos que Despensapp puede tener otros *revenue streams* además del margen por ventas de las cajas. De acuerdo con el tráfico de usuarios que podamos lograr, intentaremos incorporar espacios publicitarios dentro de la interfaz. Buscaremos hacer algún tipo de *partnership* con *Google Ads* o bien gestionar nuestro propio sistema de circulación publicitaria. No descartamos el hecho de generar negocios derivados a partir de la idea: generar acuerdos para empujar productos nuevos de las marcas, desarrollar productos de marcas propias o bien algún tipo de suscripción y obtener ingresos recurrentes.

El hecho de producir cajas de cartón puede en algún punto enfrentarse a las nuevas tendencias de consumo y cuidado del medioambiente. Esta idea está presente en quienes hacemos Despensapp y estamos trabajando en generar un *packaging* que pueda ser retornable. De esta manera, no solo estaríamos generando un producto con menor impacto en la huella de carbono, sino que también fomentaríamos el consumo recurrente.

Como se mencionó durante el trabajo y surgió durante las entrevistas, será fundamental investigar la realización de acuerdos con programas de desarrollo social, económico o municipal. El hecho de poder aceptar como métodos de pago aquellas asignaciones que reciban distintos ciudadanos target nos

permitirá tener volumen y masificación dentro de los círculos en donde están nuestros potenciales clientes.

Otro de los aspectos que surgieron, sobre todo a quién escribe, es la necesidad de tener un socio que integre el *board* de la compañía. Sería fundamental que tenga experiencia en alguna rama de la industria, ya sea dentro de retailers mayoristas o con relacionamiento con los Brand Managers de las distintas marcas productoras de bienes.

Por último, entendemos que el plan es un modelo simulado que puede seguir perfeccionándose a partir de la colaboración y sugerencias de distintos expertos en la materia. De todos modos, intenta explicar la idea y llevarla a la realidad de la mejor manera posible y tomando la mayor cantidad de elementos concretos.



XIV. Fuentes y Bibliografía

Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas. (15 de Marzo de 2021). *PRINCIPALES APRENDIZAJES Y TENDENCIAS DE LOS MAYORISTAS EN UN AÑO EN PANDEMIA Y PRIMEROS DATOS DEL 2021*. Obtenido de CADAM: <http://cadam.com.ar/mercados/>. Consultado el 18/12/2021

Fondo Monetario Internacional,. (16 de diciembre de 2021). *Perspectiva de la economía mundial*. Obtenido de IMF.org: [https://www.imf.org/es/Search#q=argentina&sort=relevancy&f:type=\[PUBS\]](https://www.imf.org/es/Search#q=argentina&sort=relevancy&f:type=[PUBS]). Consultado el 11/01/2022

Gallo, Marcelo. (22 de Diciembre de 2020). *Protección al consumidor en el comercio electrónico*. Obtenido de Abogados.com.ar: <https://abogados.com.ar/proteccion-al-consumidor-en-el-comercio-electronico/27496#:~:text=Y%20finalmente%20que%2C%20en%20el,las%20condiciones%20de%20su%20comercializaci%C3%B3n%2C>. Consultado el 12/02/2022

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos & Zembo, J. J. (2021). *INDEC*. Obtenido de Google Sheets: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1SnpFyEBQ4Lq997a2tkyN1ZuzS-4-ZAzvv_9V1zGlzTY/edit#gid=0. Consultado el 07/08/2021

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos & Zembo, J. J. (s.f.). *Principales Indicadores Indec*. Obtenido de Google Sheets: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1GpYp6l-quY5oR0TAUcCHishwjFRVYyBB/edit#gid=1488635859>. Consultado el 07/08/2021

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2022). *Coeficiente de variación salarial: Índice de salarios total registrado e Índice de salarios total, serie diaria. Números índice, base 31 de octubre de 2016=100*. Obtenido de INDEC: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-61>. Consultado el 10/02/2022

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2022). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas. Ventas totales a precios corrientes y constantes, por grupo de artículos y jurisdicción*. Obtenido de INDEC: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-1-34>. Consultado el 10/02/2022

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2022). *Encuesta nacional de centros de compras. Ventas, locales activos, área bruta locativa, salas cinematográficas, índice de ventas. Enero 2017-noviembre 2021*. Obtenido de INDEC: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-1-36>. Consultado el 10/02/2022

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2022). *Índice de salarios. Números índices y variaciones porcentuales respecto del período anterior y acumuladas, por sector. Octubre de 2015 - diciembre de 2021*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-61>. Consultado el 11/02/2022
- Kantar. (2021). *Informe Mid-Term preparado para la CACE*. Obtenido de Cámara Argentina de Comercio Electrónico: <https://cace.org.ar/uploads/estudios/informe-mid-2021-final-prensa-final.pdf>. Consultado el 13/01/2022
- SAS L. V. (2017). *Las SAS en Argentina*. Obtenido de BizLatinHub: <https://www.bizlatinhub.com/es/sociedad-acciones-simplificada-argentina/>. Consultado el 17/12/2021
- Sedley, R. (2017). *The Economist: A pricing experiment*. Obtenido de HS Talks: <https://hstalks.com/t/3538/the-economist-a-pricing-experiment/>. Consultado el 04/9/2021
- Zembo, J. J. (2021). *Breakeven Analisis*. Obtenido de Google Sheets: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1boEcgrWmFeaooaPRVsTDJroWivHDV-o/edit?usp=sharing&ouid=117658060861372817219&rtpof=true&sd=true> Consultado el 24/02/2022
- Zembo, J. J. (2021). *Financials Despensapp - Zembo - MND*. Obtenido de Google Sheets: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1FOTw_kgHSGOah_c-xEivGwDctv0gYQXs/edit?usp=sharing&ouid=117658060861372817219&rtpof=true&sd=true . Consultado el 24/02/2022
- Zembo, J. J. (2021). *Respuestas - Entrevistas tesis*. Obtenido de Google Sheets: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Obi8XNn8qgvBIUNxjRsvVku6yEjvJew/edit?usp=sharing&ouid=117658060861372817219&rtpof=true&sd=true> . Consultado el 04/12/2021

XV. Anexos

1. Guía de pautas de entrevistas en profundidad

INTRODUCCIÓN

- Presentación del entrevistador
- Objetivo de la entrevista
- Confirmar el tiempo aproximado de la entrevista
- Indicar razones para grabar y solicitar permiso al entrevistado
- Dar espacio a pregunta o interrogantes sobre la entrevista

ENTREVISTADO

- Conocimiento del entrevistado: Nombre completo, edad y ocupación.
- ¿En qué zona vivís? ¿En qué zona trabajás?
- ¿Qué medio de transporte utilizás para ir a trabajar? ¿Cuál es tu horario de trabajo?

PRIMERA PARTE

1. ¿Cuánto tiempo tardás en ir de tu casa al trabajo? En caso de viajar en transporte público, ¿por qué puntos neurálgicos pasás?
2. ¿Cómo está compuesta tu familia? ¿Cuántos de ellos viven en tu misma casa? ¿Cuántos de ellos trabajan y aportan al mantenimiento de la casa?
3. ¿Cuánto gastas en alimentos básicos por mes?
4. ¿Cuál es el mecanismo de compra que utilizas para obtener esos alimentos? ¿Me podés hacer recorrer con vos el proceso?
5. ¿Cuáles son las 3 cosas que más tenés en cuenta a la hora de elegir un producto? ¿Cuáles son las que más valoras? ¿Cuáles son las que más te molestan?
6. ¿Cómo te imaginás el producto ideal? Precio, packaging, calidad. Si pudieras pensar en voz alta sería genial.
7. ¿Utilizas medios de pago bancarios? (Débito o crédito).
8. ¿Utilizas medios de pago electrónicos? (MercadoPago, Modo, etc).

SEGUNDA PARTE

1. Explicación del servicio. ¿Por qué lo usarías? ¿Por qué no lo usarías?
2. ¿Alguna vez compraste alguna caja de alimentos variados?
3. ¿Cómo te imaginás la experiencia?
4. ¿Ves alguna dificultad en el proceso de compra?
5. ¿Te sentirías cómodo/a pasando a buscar el producto por un centro de transbordo?

AGRADECIMIENTO Y DESPEDIDA

2. Landing page Despensapp

DESPENSAPP Home

Elegí **Despensapp** para comprar mejor!

Conseguí todos los productos no perecederos de primera marca que necesitás a precios insuperables. Comprá online y recibilos sin sorpresas en la puerta de tu casa.

- Buscá la caja que mejor se adapte a tus necesidades.
- Compará cada producto con el precio más bajo de cualquier comercio. Siempre vas a estar ahorrando.
- Pagá online.
- ¡Recibila en la puerta de tu casa!

¿Por qué **DESPENSAPP**?

GANÁ EN PRECIO
Mejoramos el precio de cualquier retail.

GANÁ EN CALIDAD
Todos nuestros productos son de primeras marcas.

GANÁ EN TIEMPO
Todos los artículos en el mismo combo y en el mismo lugar.

GANÁ EN COMODIDAD
Comprá desde tu celular y recibilo en la puerta de tu casa.

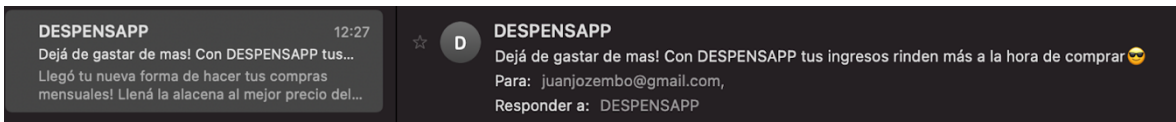
YA ESTAMOS MUY CERCA
Suscribite para enterarte primero

Nombre Apellido
Email
QUIERO SABER MÁS

© 2021 by Despensapp.

Figure a: Landing page de Despensapp en Desktop.

3. Preview del email MVP 1



Si tenés **DESPENSAPP**, tenés **TODO!**

¿Sentís que todos los meses tu sueldo rinde menos a la hora de comprar? ¿Estás cansado de correr contra la inflación y el aumento de precios? No busques más, llegó **DESPENSAPP**.

¿COMO FUNCIONA?

DESPENSAPP es la nueva manera de comprar aquellos productos mensuales necesarios para tu hogar pagando un **PRECIO JUSTO**. Elegí tu caja, compará los precios con los supermercados tradicionales, pagá online y recibilos en la puerta de tu casa!

¿QUE CONTIENE LA CAJA?

En tu caja vas a poder encontrar **productos no perecederos** de primeras marcas, **productos de limpieza** y de **cuidado personal**:

- **DESPENSA:** vas a encontrar arroz, fideos, polenta, legumbres secas, harina, aceites, sales, vinagre, café y yerba.
- **LIMPIEZA:** vas a poder acceder a desodorantes de piso, lavandina, lavandina en gel, detergente, esponja, virulana, jabón en polvo, jabón blanco y suavizante para la ropa.
- **CUIDADO PERSONAL:** conseguí jabón de tocador, jabón corporal, shampoo, acondicionador, esponja, desodorante corporal, pasta de dientes, cepillo de dientes, e hisopos.

¿COMO ACCEDER?

Ingresá a nuestra web y suscribite para ser de los primeros en enterarte. Estamos muy cerca del lanzamiento. Si estás buscando hacer rendir tus ingresos a la hora de comprar, **DESPENSAPP** es para vos! No dejes pasar esta oportunidad.

[CONOCÉ MAS](#)

Copyright © 2021 Despensapp, All rights reserved.

Figure b: Arriba - Preview y subject del email enviado. Abajo - Cuerpo del email enviado.

4. Resultados MVP 1

October, 2021 (2)


 MVP 1	Sent	18.7%	1.24%	View Email
Regular · Despensapp test		Opens	Clicks	
Sent mié., octubre 13th 9:21 a. m. to 2K recipients by you				

Figure c: Resultados del email en la interfaz de Mailchimp.

5. Facebook Page Despensapp MVP 2

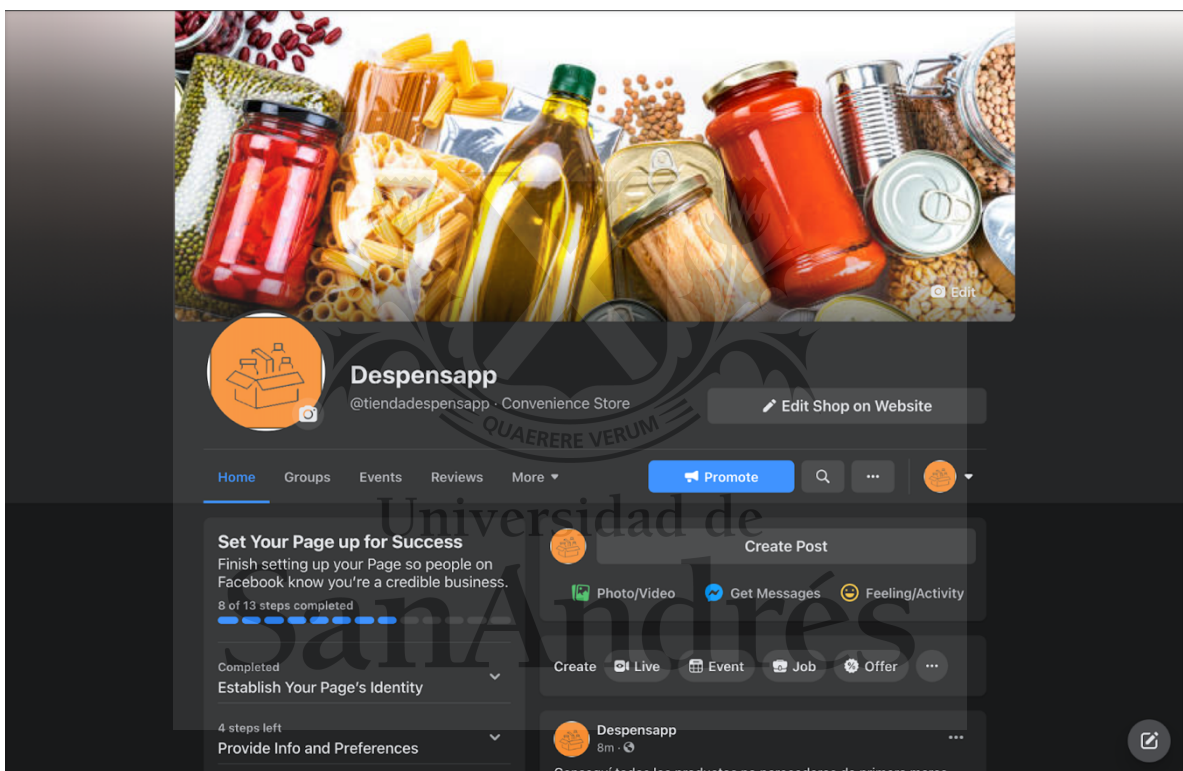


Figure d: Facebook Page de Despensapp para crear los Ads.

6. Ad Despensapp MVP 2

ABASTECÉ TU CASA



7. Ad Placement Preview Despensapp MVP 2



Despensapp
Sponsored · 🌐

Conseguí todos los productos no perecederos de primera marca, artículos de limpieza y cuidado personal que necesitás a precios insuperables. Comprá online y recibilos sin sorpresas en la puerta de tu casa. 🤖🛒

WWW.DESPENSAPP.INFO [SHOP NOW](#)

👍 Like 💬 Comment ➦ Share

Figure f: Ad placement preview en Facebook.

8. Resultados Despensapp MVP 2

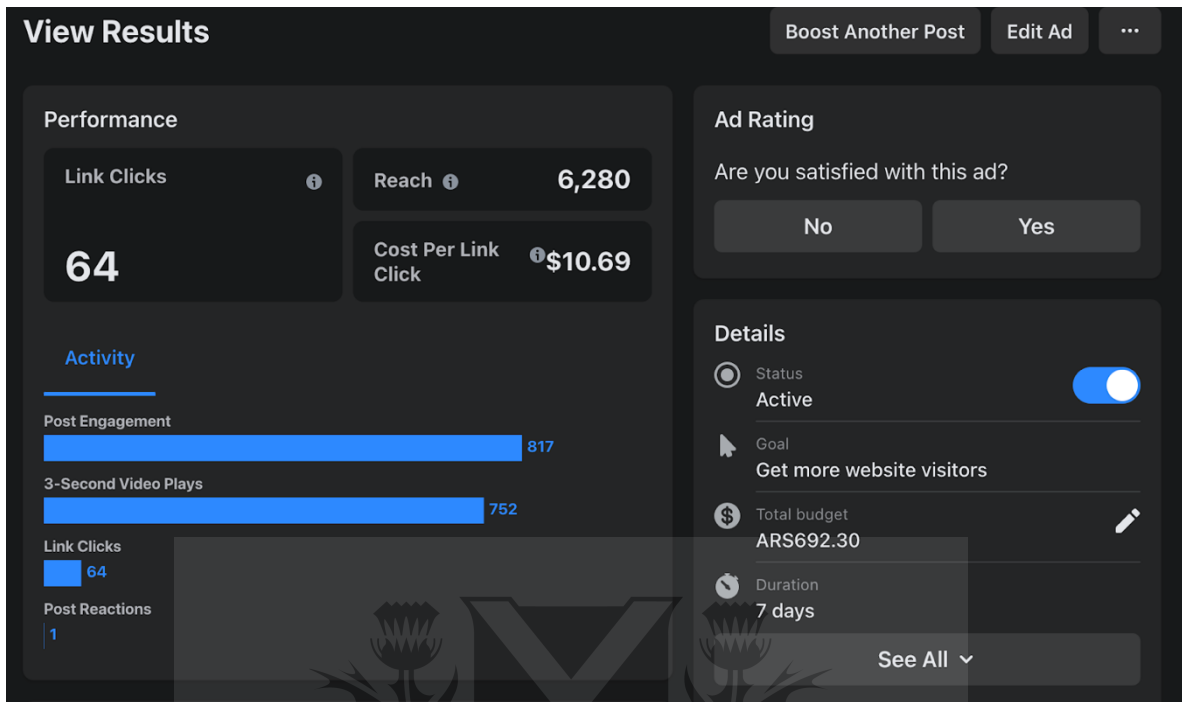


Figure g: Performance del Ad en Facebook e Instagram.

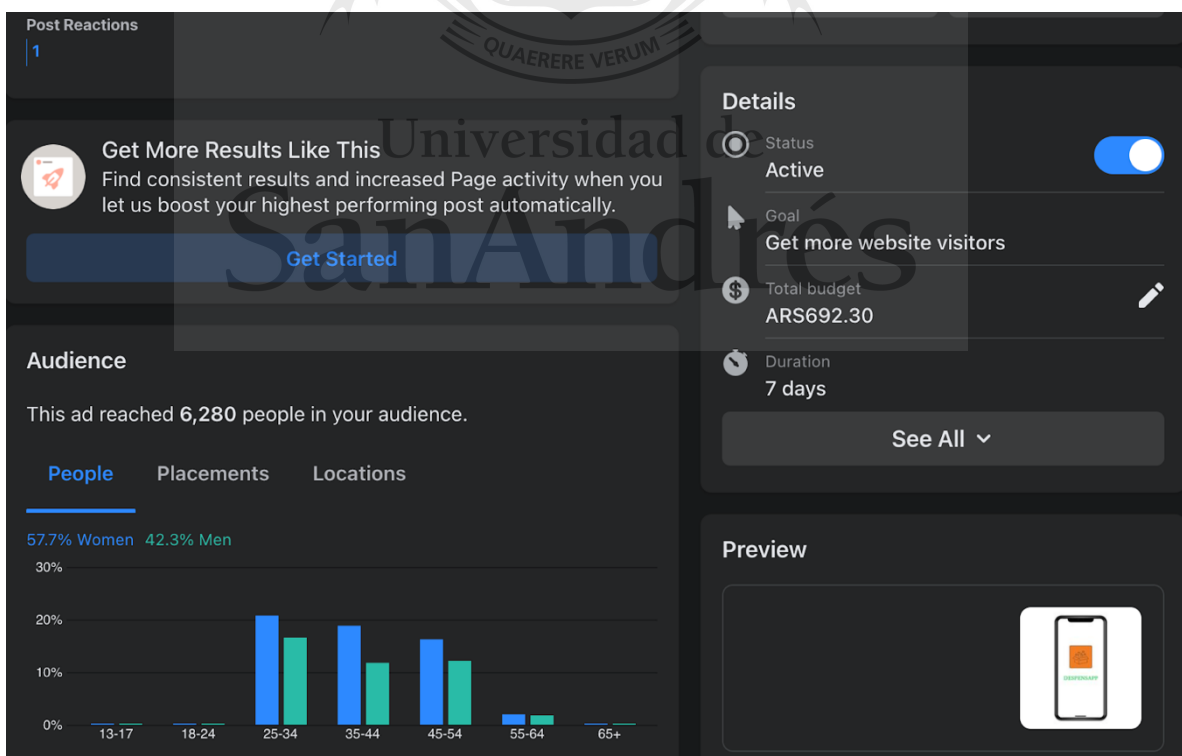


Figure h: Resultados demográficos de Facebook e Instagram

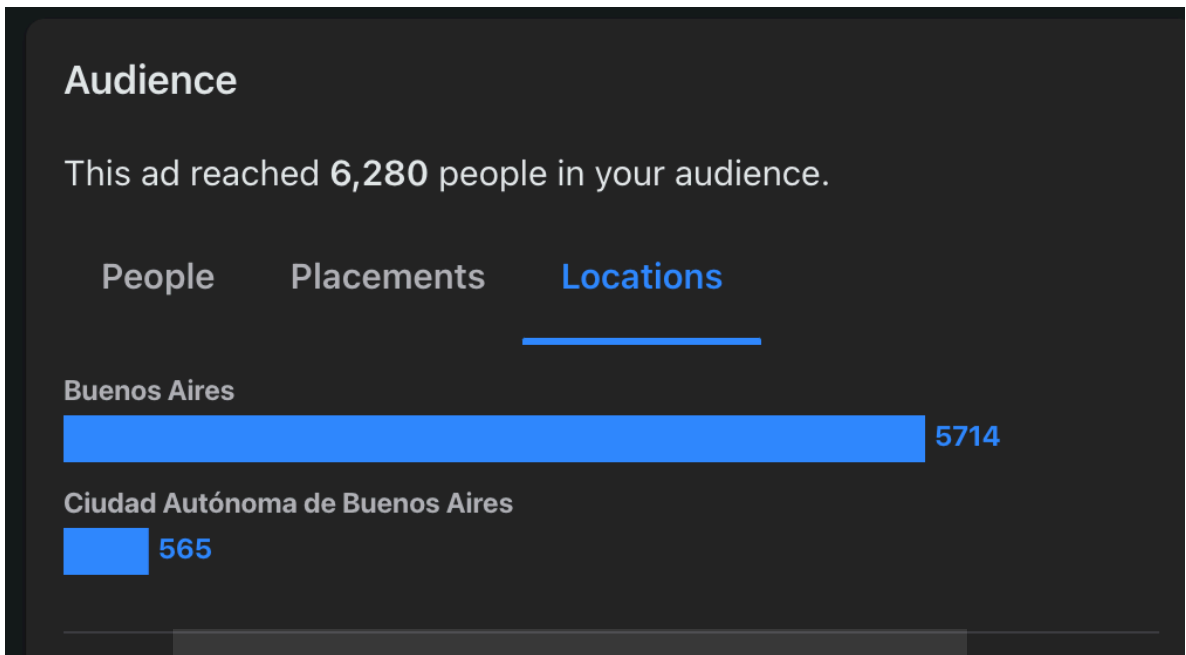


Figure j: Ubicaciones de Audiencias en Facebook e Instagram

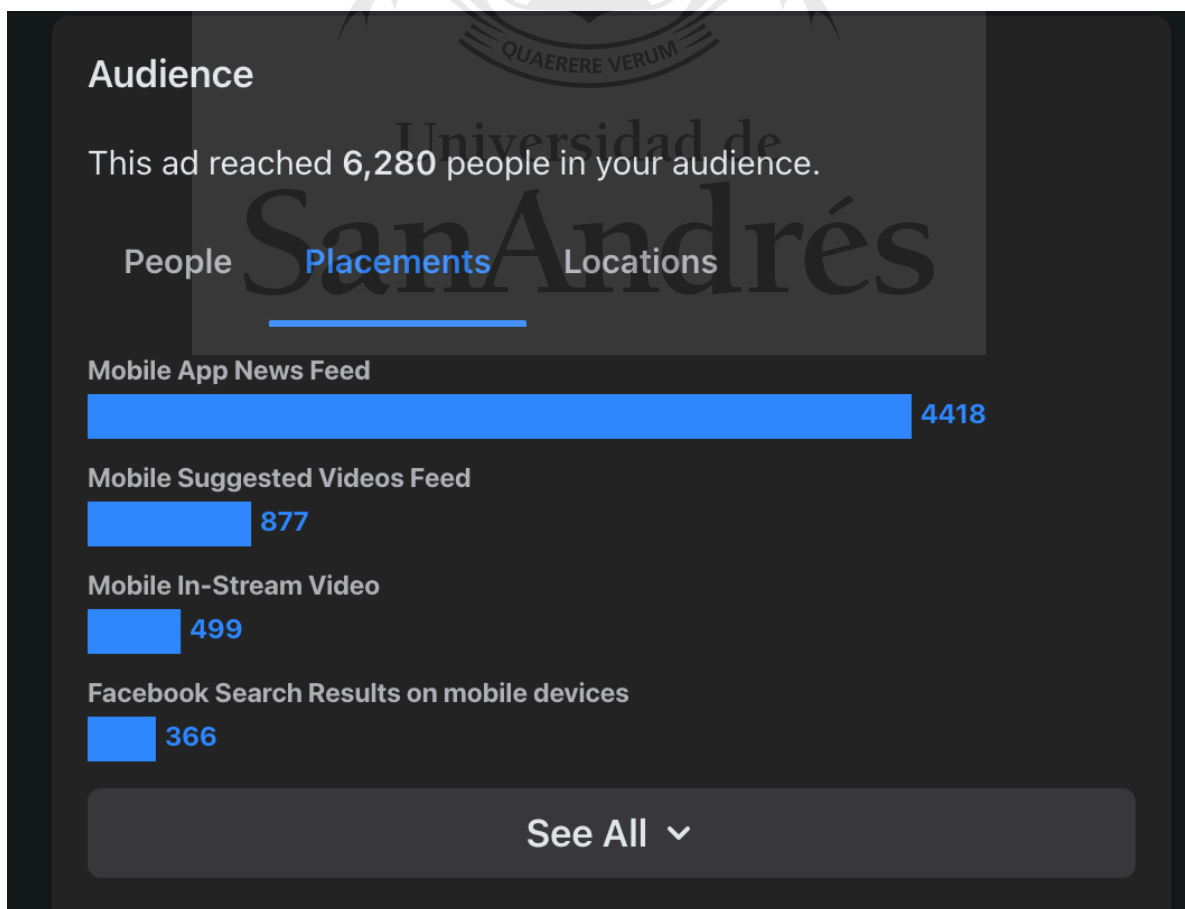


Figure i: Resultados de placements en Facebook e Instagram

9. Análisis de mercado según INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022)

Table 4: Población total Argentina. Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022)

	%	Q Personas
Población Total Argentina	100%	45.380.000,00
Población con algún ingreso	45,32%	20.564.000,00
Pobreza	41%	18.424.280,00
Indigencia	11%	4.855.660,00

Table 5: Trabajadores en Argentina. Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022)

	Q Personas
Asalariados	15.115.085,78
Registrados	10.470.788,46
No registrados	4.644.297,32
No asalariados	5.448.920,46
Sector público	3.574.909,63
Total con Ingresos	20.564.006,25

10. Context Map Canvas

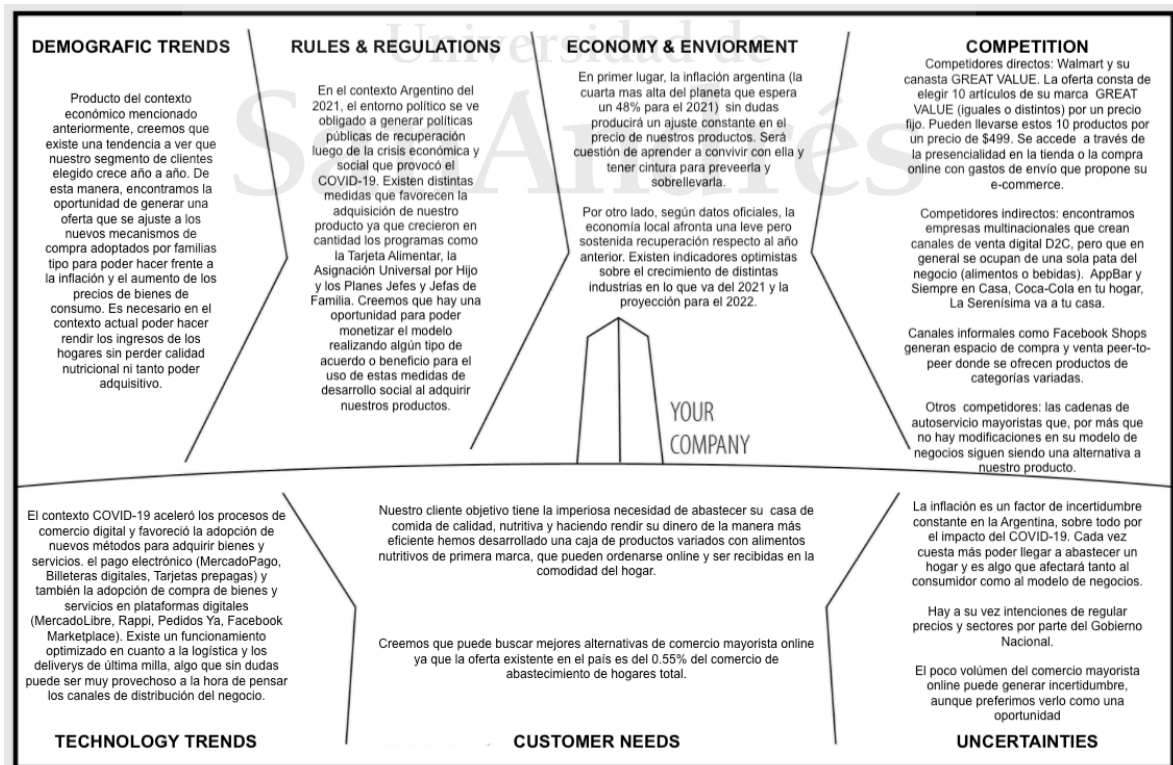


Figure k: Context Map Canvas - Elaboración propia

11. The Economist – Resultados experiment pricing

Economist.com	
OPINION	SUBSCRIPTIONS Welcome to The Economist Subscription Centre Pick the type of subscription you want to buy or renew. <input type="checkbox"/> Economist.com subscription - US \$59,00 One-year subscription to Economist.com. Includes online access to all articles from <i>The Economist</i> since 1997. 68% <input type="checkbox"/> Print & web subscription - US \$125,00 One-year subscription to the print edition of <i>The Economist</i> and online access to all articles from <i>The Economist</i> since 1997. 32%
WORLD	
BUSINESS	
FINANCE & ECONOMICS	
SCIENCE & TECHNOLOGY	
PEOPLE	
BOOKS & ARTS	
MARKETS & DATA	
DIVERSIONS	

Economist.com	
OPINION	SUBSCRIPTIONS Welcome to The Economist Subscription Centre Pick the type of subscription you want to buy or renew. <input type="checkbox"/> Economist.com subscription - US \$59,00 One-year subscription to Economist.com. Includes online access to all articles from <i>The Economist</i> since 1997. 16% <input type="checkbox"/> Print subscription - US \$125,00 One-year subscription to the print edition of <i>The Economist</i> . 0% <input type="checkbox"/> Print & web subscription - US \$125,00 One-year subscription to the print edition of <i>The Economist</i> and online access to all articles from <i>The Economist</i> since 1997. 84%
WORLD	
BUSINESS	
FINANCE & ECONOMICS	
SCIENCE & TECHNOLOGY	
PEOPLE	
BOOKS & ARTS	
MARKETS & DATA	
DIVERSIONS	

Figure 1: Izquierda: Ver porcentaje de clicks en la elección deseada con dos opciones de precios. Derecha: Ver porcentaje de clicks en la elección deseada (Print & Web subscription) con tres opciones de precios.



Universidad de
San Andrés

12. Wireframe Pricing de Despensasap



Figure m: Despensasap Pricing en Prototipo siguiendo el modelo de The Economist

13. Working Capital, proyección a 3 años.

Año 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Ingresos	34.690	50.041	56.548	63.902	72.212	81.602	108.446	122.548	138.484	156.492	176.843	199.839	1.261.647
Egresos	53.230	64.638	61.096	68.111	79.288	84.996	110.896	127.637	139.633	156.861	179.579	198.329	1.324.294
Total	-18.540	-14.597	-4.547	-4.209	-7.077	-3.394	-2.450	-5.089	-1.149	-368	-2.737	1.510	-62.647
Acumulado	-18.540	-33.137	-37.685	-41.893	-48.970	-52.365	-54.815	-59.904	-61.053	-61.421	-64.157	-62.647	
Max DF	-62.647												
Año 2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Ingresos	171.258	193.528	218.695	247.133	279.270	315.586	356.625	403.000	455.406	514.626	581.548	657.172	4.393.848
Egresos	172.165	186.450	209.783	241.899	265.944	299.614	343.412	380.658	429.245	489.900	546.195	616.308	4.181.575
Total	-907	7.078	8.912	5.234	13.326	15.972	13.213	22.342	26.161	24.726	35.353	40.864	212.273
Acumulado	-63.555	-56.477	-47.565	-42.331	-29.005	-13.033	180	22.522	48.683	73.410	108.762	149.626	
Max DF	-63.555												
Año 3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Ingresos	613.373	693.135	783.270	885.126	1.000.227	1.130.295	1.277.277	1.443.373	1.631.068	1.843.170	2.082.854	2.353.707	15.736.876
Egresos	588.554	650.133	733.718	828.172	934.909	1.058.776	1.191.828	1.345.855	1.519.911	1.716.601	1.938.868	2.190.039	14.697.364
Total	24.819	43.003	49.552	56.954	65.317	71.519	85.449	97.518	111.157	126.569	143.986	163.667	1.039.512
Acumulado	174.445	217.448	267.001	323.954	389.272	460.791	546.240	643.758	754.915	881.485	1.025.471	1.189.138	
Max DF	174.445												

Figure n: Proyección a 3 años del Working Capital (Zembo, Financials Despensa - Zembo - MND, 2021)

14. Punto de equilibrio económico y financiero

Table 6: Punto de equilibrio económico y financiero (en USD y en unidades)

BREAKEVEN SALES LEVEL	\$13.751.194,47
BREAKEVEN (Units SOLD)	72.922,34

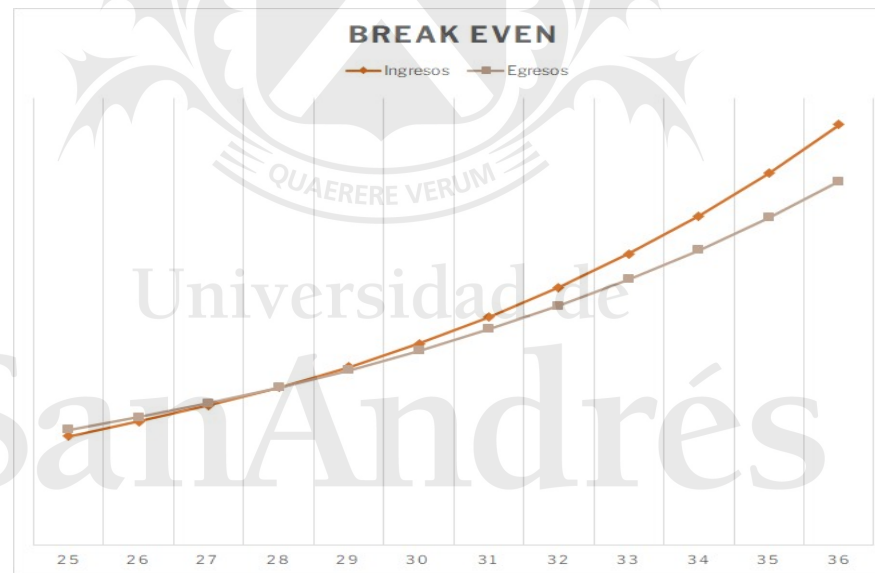


Ilustración 3: Representación gráfica Breakeven

15. Prototipo Despensapp App.

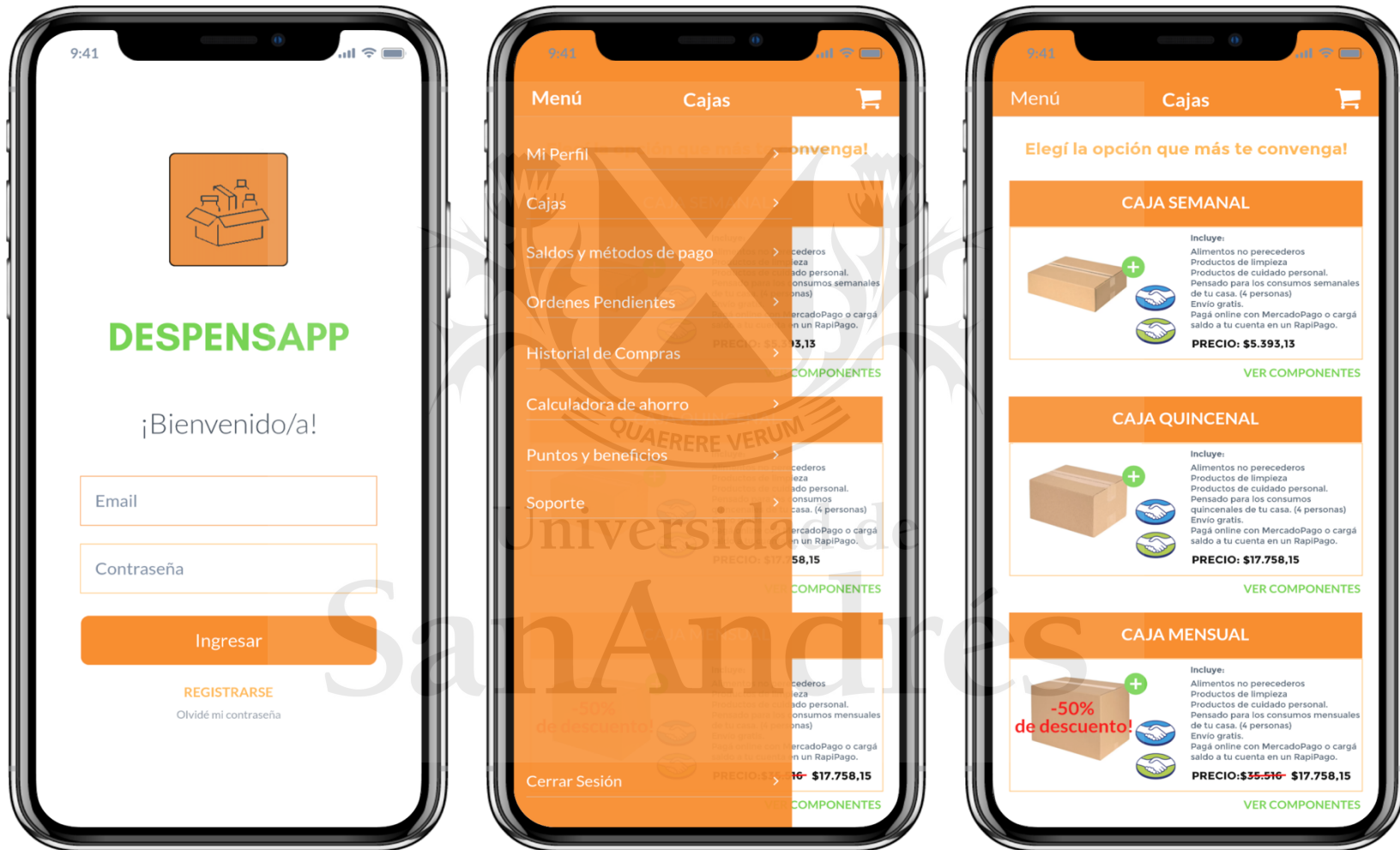


Ilustración 4: Izquierda (Login) - Centro (Home y menú) - Derecha (Menú de selección de cajas)

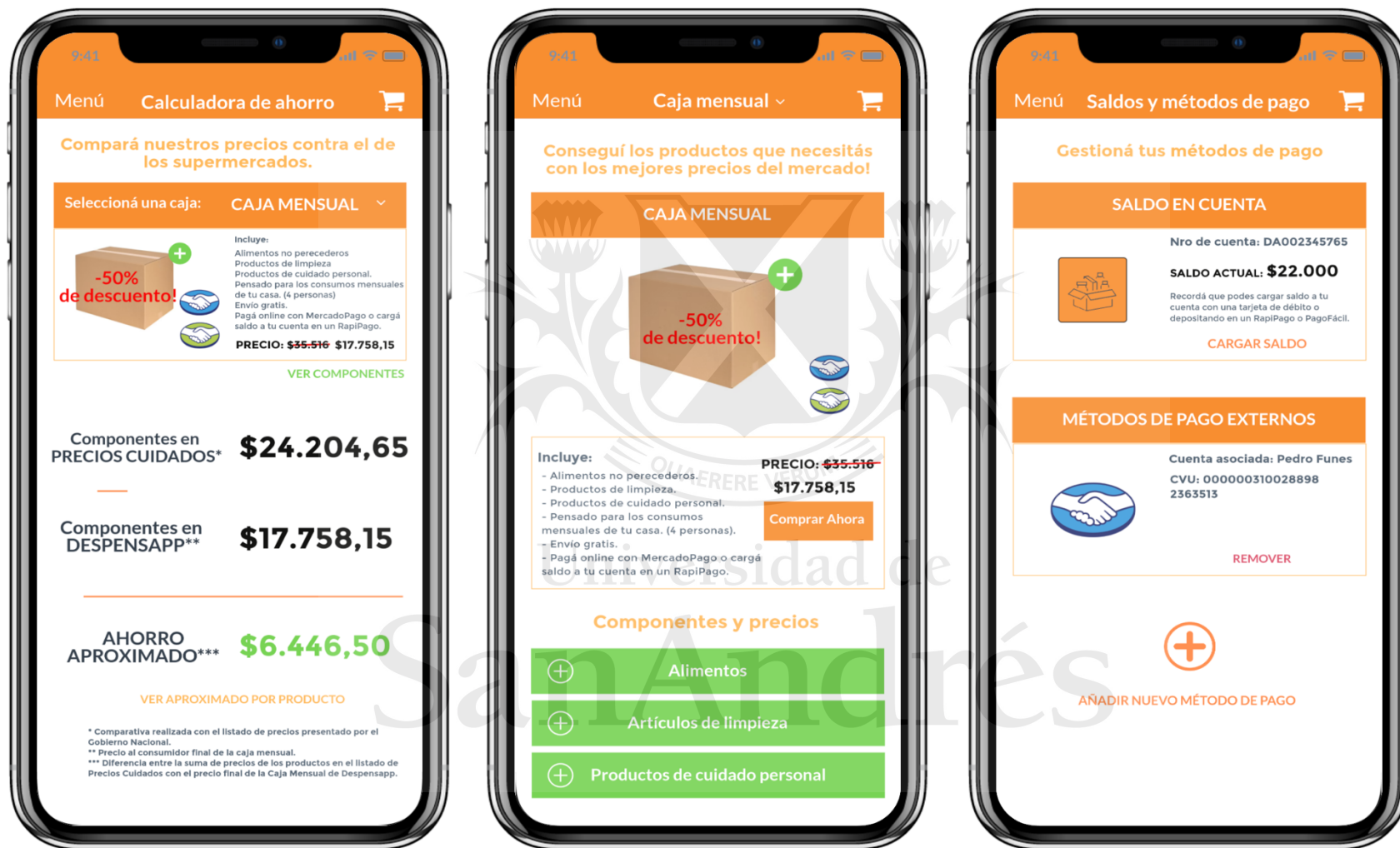


Ilustración 5: Izquierda (Calculadora de ahorro) - Centro (Selección Caja Mensual y desglose de precios) - Derecha (Sección de saldos y métodos de pago)



Ilustración 6: Izquierda (Sección Perfil con datos del consumidor) - Derecha (Órdenes Pendientes)

16. Balance Sheets

Balance Sheet			Período		
			2022		
Ratio Corriente [A/B] 0,95			Working Capital [A-B] (\$62.647)		
Coefficiente de liquidez [(A-C)/B] 0,95			Ratio deuda en patrimonio [(G+H)/F] -3,21		
Ratio efvo [D/B] 0,95			Ratio de Deuda [(G+H)/E] 0,15		
Activos			Pasivos v Equity propio		
% de Activos			% de Activos		
Activos Corrientes			Pasivos corrientes		
Efectivo y equivalentes [D]	\$1.261.647	94,6%	Porción Préstamos por pagar y deuda a Corto plazo[H]	\$129.313	9,7%
Inversiones de corto plazo	\$0	0,0%	Cuentas por pagar y gastos acumulados	\$1.068.718	80,1%
Facturas a cobrar [I]	\$0	0,0%	Impuestos por pagar	\$121.731	9,1%
Inventarios [C]	\$0	0,0%	Contribución de jubilación y de participación de beneficios	\$4.533	0,3%
Impuesto al ingreso diferido	\$0	0,0%	Total [B]	\$1.324.294	99,3%
Otros activos y adelanto de gastos	\$0	0,0%			
Total [A]	\$1.261.647	94,60%			
Activos Fijos			Otros Pasivos		
Propiedad y equipos a valor costo	0	0,0%	Deuda de largo plazo [G]	\$72.044	5,4%
Depreciación acumulada	0	0,0%	Costos de retro acumulados	\$0	0,0%
Total	0	0,00%	Impuestos diferidos	\$0	0,0%
			Créditos diferidos y otros pasivos	\$0	0,0%
			Total	\$72.044	5,4%
Otros activos			Total Pasivos		
Inversiones de largo plazo	\$72.044	5,4%		\$1.396.339	104,7%
Inversiones de equity	\$0	0,0%			
Impuestos al ingresos diferidos	\$0	0,0%			
Otros Activos	\$0	0,0%			
Total	72.044	5,40%			
Total Activos [E]	\$1.333.691	100,00%			
Patrimonio Neto	(\$62.647)	-4,7%			
Total Pasivos + Equity Propio	\$1.333.691	100,0%			

Ilustración 7: Balance Año 1

Balance Sheet

Período

2023

Ratio Corriente [A/B]

1,05

Coefficiente de liquidez [(A-C)/B]

1,05

Ratio efvo [D/B]

1,05

Working Capital [A-B]

\$212.273

Ratio deuda en patrimonio [(G+H)/F]

1,85

Ratio de Deuda [(G+H)/E]

0,09

Activos

% de Activos

Activos Corrientes

		% de Activos
Efectivo y equivalentes [D]	\$4.393.848	100,0%
Inversiones de corto plazo	\$0	0,0%
Facturas a cobrar [I]	\$0	0,0%
Inventarios [C]	\$0	0,0%
Impuesto al ingreso diferido	\$0	0,0%
Otros activos y adelanto de gastos	\$0	0,0%
Total [A]	\$4.393.848	100,00%

Activos Fijos

		% de Activos
Propiedad y equipos a valor costo	0	0,0%
Depreciación acumulada	0	0,0%
Total	0	0,00%

Otros activos

		% de Activos
Inversiones de largo plazo	\$0	0,0%
Inversiones de equity	\$0	0,0%
Impuestos al ingresos diferidos	\$0	0,0%
Otros Activos	\$0	0,0%
Total	0	0,00%

Total Activos [E] **\$4.393.848** **100,00%**

Patrimonio Neto **\$212.273** **4,8%**

Total Pasivos + Equity Propio **\$4.393.848** **100,0%**

Pasivos v Equity propio

% de Activos

Pasivos corrientes

		% de Activos
Porción Préstamos por pagar y deuda a Corto plazo[H]	\$391.739	8,9%
Cuentas por pagar y gastos acumulados	\$3.146.699	71,6%
Impuestos por pagar	\$638.520	14,5%
Contribución de jubilación y de participación de beneficios	\$4.617	0,1%
Total [B]	\$4.181.575	95,2%

Otros Pasivos

		% de Activos
Deuda de largo plazo [G]	\$0	0,0%
Costos de retro acumulados	\$0	0,0%
Impuestos diferidos	\$0	0,0%
Créditos diferidos y otros pasivos	\$0	0,0%
Total	\$0	0,0%

Total Pasivos **\$4.181.575** **95,2%**

Ilustración 8: Balance Año 2

Balance Sheet

Período

2024

Ratio Corriente [A/B]

1,03

Coefficiente de liquidez [(A-C)/B]

1,03

Ratio efvo [D/B]

1,03

Working Capital [A-B]

\$388.785

Ratio deuda en patrimonio [(G+H)/F]

3,61

Ratio de Deuda [(G+H)/E]

0,09

Activos

% de Activos

Activos Corrientes

Efectivo y equivalentes [D]	\$15.736.876	100,0%
Inversiones de corto plazo	\$0	0,0%
Facturas a cobrar [I]	\$0	0,0%
Inventarios [C]	\$0	0,0%
Impuesto al ingreso diferido	\$0	0,0%
Otros activos y adelanto de gastos	\$0	0,0%
Total [A]	\$15.736.876	100,0%

Activos Fijos

Propiedad y equipos a valor costo	0	0,0%
Depreciación acumulada	0	0,0%
Total	0	0,0%

Otros activos

Inversiones de largo plazo	\$0	0,0%
Inversiones de equity	\$0	0,0%
Impuestos al ingresos diferidos	\$0	0,0%
Otros activos	\$0	0,0%
Total	0	0,0%

Total Activos [E] **\$15.736.876** **100,00%**

Patrimonio Neto **\$388.785** **2,5%**

Total Pasivos + Equity Propio **\$15.736.876** **100,0%**

Pasivos v Equity propio

% de Activos

Pasivos corrientes

Porción Préstamos por pagar y deuda a Corto plazo[H]	\$1.403.465	8,9%
Cuentas por pagar y gastos acumulados	\$11.550.096	73,4%
Impuestos por pagar	\$2.389.355	15,2%
Contribución de jubilación y de participación de beneficios	\$5.174	0,0%
Total [B]	\$15.348.090	97,5%

Otros Pasivos

Deuda de largo plazo [G]	\$0	0,0%
Costos de retiro acumulados	\$0	0,0%
Impuestos diferidos	\$0	0,0%
Créditos diferidos y otros pasivos	\$0	0,0%
Total	\$0	0,0%

Total Pasivos **\$15.348.090** **97,5%**

Ilustración 9: Balance año 3

17. Estado de resultados

Income Statement	
Despensapp	
2.022	
Financial Statements in U.S. Dollars	
Revenue	
Gross Sales	1.277.358,33
Less: Sales Returns and Allowances	-15.711,51
Net Sales	1.261.646,82
Cost of Goods Sold	
Beginning Inventory	0,00
Add: Purchases	814.765,43
Freight-in	0,00
Direct Labor	0,00
Indirect Expenses	0,00
Inventory Available	814.765,43
Less: Ending Inventory	0,00
Cost of Goods Sold	814.765,43
Gross Profit (Loss)	446.881,39
Expenses	
Advertising	113.730,35
Amortization	0,00
Bad Debts	0,00
Bank Charges	0,00
Charitable Contributions	0,00
Commissions	0,00
Contract Labor	34.200,00
Depreciation	0,00
Dues and Subscriptions	0,00
Employee Benefit Programs	0,00
Insurance	0,00
Interest	31.910,12
Legal and Professional Fees	2.700,00
Licenses and Fees	148.918,58
Miscellaneous	0,00
Office Expense	18.100,18
Payroll Taxes	21.438,87
Postage	0,00
Rent	16.800,00
Repairs and Maintenance	0,00
Supplies	0,00
Telephone	0,00
Travel	0,00
Utilities	0,00
Vehicle Expenses	0,00
Wages	0,00
Total Expenses	387.798,10
Taxes	121.730,66
Net Operating Income	-62.647,37
Other Income	
Gain (Loss) on Sale of Assets	0,00
Interest Income	0,00
Total Other Income	0,00
Net Income (Loss)	-62.647,37

Income Statement	
Despensapp	
2.023	
Financial Statements in U.S. Dollars	
Revenue	
Gross Sales	4.447.214,60
Less: Sales Returns and Allowances	-53.366,58
Net Sales	4.393.848,02
Cost of Goods Sold	
Beginning Inventory	0,00
Add: Purchases	2.619.162,95
Freight-in	0,00
Direct Labor	0,00
Indirect Expenses	0,00
Inventory Available	2.619.162,95
Less: Ending Inventory	0,00
Cost of Goods Sold	2.619.162,95
Gross Profit (Loss)	1.774.685,08
Expenses	
Advertising	325.799,57
Amortization	0,00
Bad Debts	0,00
Bank Charges	0,00
Charitable Contributions	0,00
Commissions	0,00
Contract Labor	34.840,00
Depreciation	0,00
Dues and Subscriptions	0,00
Employee Benefit Programs	0,00
Insurance	0,00
Interest	102.599,86
Legal and Professional Fees	2.340,00
Licenses and Fees	404.510,33
Miscellaneous	0,00
Office Expense	17.401,73
Payroll Taxes	21.840,07
Postage	0,00
Rent	14.560,00
Repairs and Maintenance	0,00
Supplies	0,00
Telephone	0,00
Travel	0,00
Utilities	0,00
Vehicle Expenses	0,00
Wages	0,00
Total Expenses	923.891,54
Taxes	638.520,14
Net Operating Income	212.273,39
Other Income	
Gain (Loss) on Sale of Assets	0,00
Interest Income	0,00
Total Other Income	0,00
Net Income (Loss)	212.273,39

Income Statement	
Despensapp	
2.024	
Financial Statements in U.S. Dollars	
Revenue	
Gross Sales	15.932.849,58
Less: Sales Returns and Allowances	-195.974,05
Net Sales	15.736.875,53
Cost of Goods Sold	
Beginning Inventory	0,00
Add: Purchases	9.383.565,46
Freight-in	0,00
Direct Labor	0,00
Indirect Expenses	0,00
Inventory Available	9.383.565,46
Less: Ending Inventory	0,00
Cost of Goods Sold	9.383.565,46
Gross Profit (Loss)	6.353.310,08
Expenses	
Advertising	1.120.740,62
Amortization	0,00
Bad Debts	0,00
Bank Charges	0,00
Charitable Contributions	0,00
Commissions	0,00
Contract Labor	39.039,00
Depreciation	0,00
Dues and Subscriptions	0,00
Employee Benefit Programs	0,00
Insurance	0,00
Interest	367.580,21
Legal and Professional Fees	2.281,50
Licenses and Fees	1.331.256,83
Miscellaneous	0,00
Office Expense	20.617,76
Payroll Taxes	24.472,28
Postage	0,00
Rent	18.454,80
Repairs and Maintenance	0,00
Supplies	0,00
Telephone	0,00
Travel	0,00
Utilities	0,00
Vehicle Expenses	0,00
Wages	0,00
Total Expenses	2.924.443,00
Taxes	2.389.355,30
Net Operating Income	1.039.511,78
Other Income	
Gain (Loss) on Sale of Assets	0,00
Interest Income	0,00
Total Other Income	0,00
Net Income (Loss)	1.039.511,78

Ilustración 10: Izquierda (año 1), Centro (año 2), Derecha (año 3)