



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS
TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Propuesta de venta online para cadena de supermercados
de Bariloche”

Autor: Agustín Rovere

Tutor: Juan Ingrassia

Córdoba

2020



Propuesta de venta online para cadena de supermercados de Bariloche by Agustín Rovere is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

Índice de contenidos

Parte I: Presentación del Proyecto	7
Contexto.....	7
Problema / Oportunidad.....	7
Objetivos.....	8
Alcance	8
Antecedentes del estudio.....	8
Punto de vista.....	9
Motivos por los que se escoge el tema.....	9
Metodología	9
Fundamentación Teórica.....	10
Parte II: Desarrollo del Proyecto.....	11
Marco Teórico	11
Canvas: Diseño de Propuesta de Valor.....	11
Canvas: Modelo de Negocio.....	15
Flor del Servicio.....	19
El Proceso de decisión del consumidor	21
Momento cero de la verdad.....	22
Early Adopter.....	23
Lean Startup	24
Viabilidad económica del proyecto	25
Flujo de fondos proyectado.....	26
Criterio de evaluación	27
Análisis de sensibilización.....	28

OKR	28
Metodología	30
Desarrollo de la Propuesta de Valor	31
Investigación de Mercado	45
Canvas: modelo de negocio	60
Análisis económico financiero del proyecto	67
Plan de implementación	82
Análisis y resultados	85
Resultados cualitativos.....	86
Resultados cuantitativos.....	87
Parte III: Cierre de Proyecto	89
Conclusiones	89
Bibliografía	91
Referencias.....	91
Apéndices.....	92

Índice de figuras

Figura 1: Flor del Servicio	21
Figura 2: Mapa de Segmento de Clientes	35
Figura 3: Mapa de Valor de la digitalización.....	37
Figura 4: Diseño de la Propuesta de Valor	41
Figura 5: Modelo de Negocio CANVAS Superpat Online.....	60
Figura 6: OKRs 2021	84

Índice de Tablas

Tabla 1: <i>Encaje de trabajo-servicio</i>	38
Tabla 2: <i>Encaje frustraciones-aliviadores</i>	39
Tabla 3: <i>Encaje de alegrías y creadores de alegrías</i>	40
Tabla 4: <i>Servicios de Facilitación de la Digitalización</i>	43
Tabla 5: <i>Servicios de Mejora de la Digitalización</i>	44
Tabla 6: <i>Modelos de tienda de retail online</i>	55
Tabla 7: <i>Nombres de marcas digitales</i>	58
Tabla 8: <i>Análisis FODA de la digitalización de Superpat</i>	66
Tabla 9: <i>Inversiones requeridas</i>	72
Tabla 10: <i>Tamaño de mercado</i>	72
Tabla 11: <i>Ingreso por ventas I</i>	73
Tabla 12: <i>Ingresos por ventas II</i>	73
Tabla 13: <i>Costos Variables</i>	74
Tabla 14: <i>Costos Fijos</i>	75
Tabla 15: <i>Estado de Resultados Proyectado</i>	77
Tabla 16: <i>Flujo de Fondos Proyectado</i>	78
Tabla 17: <i>Escenarios y VAN esperado</i>	81
Tabla 18: <i>Objetivos trimestrales 2021</i>	83

Parte I: Presentación del Proyecto

Contexto

Los consumidores están cambiando sus hábitos muy rápidamente producto de constantes avances de la tecnología y la globalización, sintiéndose cada vez más importantes y exigentes. Esto representa un gran reto para las organizaciones. Un reto de estar mejorando permanentemente como empresa para satisfacer a sus clientes.

Al observar el mercado de retail en la ciudad de San Carlos de Bariloche, se puede apreciar una creciente demanda insatisfecha de clientes que valorarían un mayor nivel de servicio, como el envío a domicilio o el retiro de la compra en sucursal.

Además, los cambios en los hábitos se aceleran aún más con las crisis por el COVID-19, por lo que cada vez más personas prefieren realizar sus compras regulares por internet.

En este trabajo, se analizará una cadena de supermercados muy importante de esa ciudad, que tiene más de cuarenta años de trayectoria y cuenta con una gran participación de mercado gracias a su gran número de sucursales.

Problema / Oportunidad

El ahorro de tiempo se ha convertido en una variable muy importante a la hora de consumir. Cada vez más personas consideran el tiempo invertido para comprar en su toma de decisiones. La búsqueda de practicidad y comodidad, son variables que también se suman a la tendencia.

En el mercado de retail de la ciudad de San Carlos de Bariloche, no se encuentra disponible la opción de envíos a domicilio de pedidos por internet por parte de ningún competidor. Y esto supone una oportunidad muy grande de negocio para la empresa bajo análisis, ya que podría diferenciarse de la competencia y atender la demanda insatisfecha de un

gran número de clientes. También significa un gran problema o amenaza: que otros competidores entren primero y le quiten cuota del mercado total a la empresa. Por este motivo, la venta online representa tanto una oportunidad como una amenaza.

Objetivos

El objetivo principal es:

Diseñar una propuesta de venta online que agregue valor a Superpat S.A., y que sea implementable dentro de un año.

De él se derivan tres aspectos fundamentales:

- Diseñar una propuesta que un grupo de clientes considere valiosa.
- Que la propuesta agregue valor monetario a la empresa en un mediano o largo plazo.
- Que la propuesta sea factible de implementarse dentro de un año.

Alcance

Sucursales de Superpat S.A. (nombre ficticio) en la ciudad de San Carlos de Bariloche. A modo de estudio únicamente, ya que no será competencia de este trabajo la implementación real del proyecto.

Antecedentes del estudio

No se tomará ningún trabajo como antecedente al presente.

Sin embargo, la propuesta que evaluaremos es un servicio al cliente que ya existe: muchas empresas ya lo han desarrollado en grandes ciudades del país, como Carrefour y Coto en Buenos Aires, o DinoOnline en Córdoba, entre otras. Por lo tanto, no es una innovación en

el mercado general, sino aplicar un servicio ya existente en grandes ciudades a un mercado más pequeño como lo es el de Bariloche.

Punto de vista

El presente trabajo se escribe desde un punto de vista principalmente de Marketing, aunque también incursiona brevemente en temas financieros para proyectar el Análisis de Inversión, y en temas de Operaciones para elaborar un plan de implementación.

Motivos por los que se escoge el tema

Es la empresa donde trabajé durante más de tres años, previo a mudarme hacia la ciudad de Córdoba. Resulta interesante brindarles un humilde aporte desde lo académico.

Además, el comercio electrónico y la digitalización de empresas tradicionales es un fenómeno que sucede en la mayoría de los mercados, motivo por el cual el presente trabajo puede servir de utilidad a otras empresas que tengan que atravesar una situación similar.

Metodología

La metodología tendrá cuatro pilares fundamentales:

En primer lugar, un desarrollo conceptual de cómo está compuesta la propuesta de valor, y se enunciarán las hipótesis que deberán ser ciertas para que la misma funcione.

En segundo lugar, se validarán las hipótesis mencionadas mediante una investigación de mercado, utilizando datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico y otras fuentes de información.

En una tercera instancia, se realizará un análisis económico y financiero del proyecto para evaluar su rentabilidad.

Por último, se elaborará un plan de implementación de la propuesta que considere cómo ejecutar el plan y cómo controlar su correcto funcionamiento en tiempo y forma.

Dicho Plan de Implementación, al igual que el resto del trabajo, será de carácter sugerido únicamente, ya que no será incumbencia ni objetivo de este trabajo la ejecución real de la propuesta.

Fundamentación Teórica

Para el primer paso (la Propuesta de Valor) nos basaremos en la bibliografía de Osterwalder (2010) y su Método Canvas de modelo de negocios, además del lienzo de Propuesta de Valor.

También se enriquecerá con el enfoque de Lovelock sobre el *Marketing de Servicios, Personal, Tecnología y Estrategias*.

Otro gran cimiento del trabajo será el de la metodología *Lean Startup* (2011), de Ries.

Algunos fundamentos teóricos importantes a la hora de investigar y analizar el mercado, serán los de *ZMOT Handbook* (2012), de Google, la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) y estudios de mercado a los que se consiga obtener acceso.

Para analizar cuantitativamente la propuesta, se recurrirá a Sapag Chain (2011) *Proyectos de inversión. Formulación y evaluación*, y sus modelos conceptuales para elaborar el flujo de fondos y calcular el valor actual neto del proyecto.

En cuanto al Plan de Implementación, se aplicará el enfoque de los Objetivos y Resultados Clave (OKR), que lo utilizan grandes empresas como Google.

Parte II: Desarrollo del Proyecto

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar una propuesta de venta online que agregue valor a Superpat S.A. (cadena de supermercados que actualmente solo vende en sus sucursales físicas) y que ese servicio sea implementable dentro de un año.

En una primera etapa, se revisará el marco teórico sobre el cual se elabora este trabajo.

En una segunda etapa, se realizará una propuesta de valor adicional y complementaria al modelo de negocios actual de la empresa, que haya sido validada por el mercado objetivo. Luego, se evaluará su impacto esperado en el flujo de fondos a un plazo de cinco años. Y, por último, se elaborará un plan tentativo de implementación y seguimiento de la propuesta para su correcto funcionamiento.

Marco Teórico

En esta sección se describirán brevemente los modelos teóricos sobre los cuales se desarrollará el trabajo. Se detallarán en un orden cronológico en el tiempo, donde se inicia con una Propuesta de Valor, y se finaliza con un plan de implementación y gestión de resultados de la misma; y será el mismo orden que seguirá el apartado de Metodología, donde se aplicarán los conceptos aquí volcados.

Canvas: Diseño de Propuesta de Valor

La metodología Canvas de Osterwalder es uno de los principales aportes a la Administración en el siglo XXI. En esta sección, Canvas: Diseño de Propuesta de Valor, se hace referencia a su segundo libro, donde realiza mayor énfasis en el lienzo de creación de valor para los segmentos objetivos, que serán la base para luego desarrollar el resto del modelo.

Por lo tanto, el Diseño Propuesta de Valor, según Osterwalder (2014), consiste en describir los beneficios y sacrificios que un consumidor puede esperar de nuestra oferta de productos o servicios. Consta de tres partes:

1. Observar a nuestros clientes, donde se estudia su comportamiento y sus objetivos; se listan los trabajos que debe realizar para ser nuestro cliente, y sus posibles alegrías y frustraciones al llevarlo a cabo.
2. Crear Valor, en un Mapa de Valor, donde se listan los productos y servicios que se ofrecen, qué beneficios aportan y qué frustraciones alivian.
3. Encaje entre ambos: en base a ellos, construir una propuesta de valor.

En base a esto, se extraen tres herramientas muy importantes: Segmento Objetivo de Clientes, Mapa de Valor, y Propuesta de Valor.

Segmento Objetivo de Clientes.

Para diseñar una propuesta de valor exitosa, se debe, primero, describir las características del segmento objetivo del modelo de negocios de la manera más detallada y estructurada posible. Estas características tienen que poder observarse y verificarse en el mercado. Con esta información, se crea un Mapa de Segmento de Clientes, que está compuesto de tres partes:

1. Trabajos del Cliente: aquí se describen los objetivos que tiene el cliente y lo que se propone conseguir, los problemas que trata de resolver y las necesidades que intenta satisfacer. Pueden ser funcionales (completan un objetivo específico), sociales (verse bien, ganancia social, o de status) o personales/emocionales (buscan determinadas emociones, sentimientos, sentirse seguros o autorrealizados).

2. **Frustraciones del Cliente:** cualquier aspecto que afecte negativamente al cliente, antes, durante o después de hacer cualquiera de los trabajos descritos en el punto anterior. Pueden ser: problemas o disconformidad con las soluciones que consigue actualmente, obstáculos a los que se enfrenta antes de realizar el trabajo, o riesgos a los que se enfrenta en caso de que algo salga mal, ya sea respecto a sus trabajos o al producto recibido.
3. **Alegrías del Cliente:** son todos los beneficios o ganancias que el cliente busca. Se pueden dividir en las siguientes jerarquías:
 - I. **Requisitos mínimos:** resultados por debajo de este mínimo, la solución no cuenta como tal.
 - II. **Beneficios esperados:** resultados naturales que se esperan de la solución.
 - III. **Beneficios deseados:** resultados que no se esperan pero que al cliente le encantaría recibir de la solución.
 - IV. **Beneficios inesperados:** son innovaciones que el cliente no sabía ni se imaginaba que podía recibir de una solución.

Una vez identificados los trabajos, las frustraciones y las alegrías del cliente, se procede a jerarquizarlas en una columna, de mayor a menor importancia, de lo más extremo a lo más moderado, y de lo más esencial a lo agradable de obtener, respectivamente.

Mapa de Valor.

El segundo paso para diseñar la propuesta de valor, es, entonces, la creación del Mapa de Valor de la empresa. Se constituye, también, de tres partes:

1. **Productos y Servicios:** es un listado de todo lo que se ofrece, puede ser tangible, intangible, digital o financiero. Ayudan al cliente a realizar sus trabajos funcionales, sociales o emocionales, y a satisfacer sus necesidades.
2. **Aliviadores de frustraciones:** describe cómo los productos y servicios alivian las frustraciones específicas de los clientes antes, durante o después de la compra. No se trata de resolverlas todas, sino de enfocarse en algunas puntuales y resolverlas de la mejor manera.
3. **Creadores de alegrías:** describe cómo los productos y servicios crean alegrías o ganancias positivas a los clientes. Incluye utilidades funcionales, ganancias sociales, emociones positivas y ahorro en costos. Al igual que el punto anterior, no es necesario atacar todas las ganancias identificadas, sino concentrarse en aquellas que son importantes para los clientes y en las que la empresa pueda hacer una diferencia respecto a la competencia.

Luego, es importante realizar un orden de jerarquías sobre estos tres aspectos en base a qué tan esenciales son para los clientes, y ordenarlos de mayor a menor.

Encaje entre ambos.

Teniendo el mapa del segmento de clientes y el mapa de valor de la empresa, lo que resta es conectar las mismas de manera tal que se cree valor real para ese grupo específico de clientes.

Se logra un correcto encaje cuando los clientes se entusiasman por la propuesta de valor, y esto sucede cuando se focaliza en trabajos importantes, se alivian dolores extremos, y se crean ganancias esenciales para los clientes.

Estas conexiones, o encajes, pueden ser de tres tipos:

1. Encaje producto-solución (en papel): es el que se obtiene en un primer análisis conceptual.
2. Encaje producto-mercado (en el mercado): es el que se obtiene cuando se testea y se corrobora que la propuesta de valor fue aceptada por el cliente.
3. Encaje del modelo de negocio (en el banco): se da cuando se termina de diagramar todo el modelo de negocios; la propuesta de valor es un factor determinante, pero no suficiente: tiene que estar acompañada de un correcto modelo de negocio.

Lograr un buen equilibrio de encajes es difícil de conseguir y de mantener, pero esa es la esencia del diseño de la propuesta de valor.

Y, como sostiene Osterwalder (2014, p/58): *“Comprenda a sus clientes más allá de su solución. Descubre los trabajos, los dolores y las ganancias que les importan para comprender cómo mejorar tu propuesta de valor o inventar otras nuevas.”*

Canvas: Modelo de Negocio

Con el lienzo de propuesta de valor (y, por consiguiente, el de segmento objetivo) concluido y testado, llega el momento de completar los otros lienzos del modelo de negocio. Este esquema de nueve lienzos fue creado por Osterwalder (2011) en su primer libro: *Generación de Modelos de Negocio*, y sirven para describir y explicar cómo las empresas crean valor. A continuación, se detallará en qué consiste cada uno de los lienzos.

Canales

Es el modo en que la empresa se comunica con los clientes, llega hasta ellos, y les proporciona la propuesta de valor. Son canales de comunicación, distribución y venta; y actúan como puntos de contacto fundamental en la experiencia del cliente.

Las principales funciones de los Canales hacia los consumidores son: dar a conocer los productos y servicios, ofrecer ayudas y explicaciones acerca de los mismos, propiciar su venta para satisfacer sus necesidades, y garantizar un servicio de atención postventa.

Relación con clientes

Son los diferentes modos en que la empresa se va a relacionar con cada segmento de mercado seleccionado. Estas relaciones se dan con por lo menos uno de tres objetivos: captar clientes, fidelizar clientes, o estimular las ventas. Los tres son fundamentales, ya que tener una debilidad en alguno de ellos complica toda la estructura e impacta de forma directa en las ventas de la empresa. Se debe poder captar nuevos clientes cuando haga falta crecer, fidelizar los clientes conseguidos para asegurar un flujo de ingresos estable, y estimular las ventas cuando se requiera que los mismos consuman más de los productos y servicios ofrecidos.

Existen diferentes tipos de relación: asistencia personal (interacción humana), asistencia personal exclusiva (un representante dedicado a un cliente específico), autoservicio (relación indirecta, se proporcionan los medios necesarios para que se sirvan solos), servicios automáticos (autoservicio más procesos automáticos y personalizados), comunidades (comunicación entre miembros de una comunidad de usuarios), creación colectiva (colaboraciones, comentarios, y diferentes contenidos entre usuarios).

Fuente de ingresos

Es el flujo de ingresos que generará cada segmento de mercado. Cada segmento tendrá sus propias particularidades, por lo que existirán diferentes estrategias de fijación de precios. Pueden ser ingresos puntuales generados por ventas y transacciones, o ingresos periódicos (generalmente mensuales) generados por prestaciones de servicios.

La fijación de precios puede ser predefinida (listas de precios estables para determinados productos y/o para determinados mercados, y cierto porcentaje de descuento por

cierta cantidad), o una fijación de precios dinámicos en base a las características del mercado (negociación entre dos o más, gestión de rentabilidad tanto del inventario como de la capacidad y el momento de la compra, mercado en tiempo real de acuerdo a oferta y demanda, o mediante subastas).

Existen varios tipos de generación de ingresos de caja: venta de productos físicos (transferencia de derecho de propiedad, para luego poder usar, revender o destruir), cuota por uso (mientras más se usa, más se paga), cuota por suscripción (acceso ininterrumpido), préstamo o alquiler (se conceden derechos para usar un activo temporalmente a cambio de una tarifa), concesión de licencias (permite la utilización de un activo o propiedad intelectual a cambio de dinero).

Recursos clave

Aquí se detallan los activos más importantes que requiere la empresa para hacer funcionar el modelo de negocio. Los recursos clave pueden ser: físicos, económicos, intelectuales o humanos. A su vez, la empresa puede ser dueña de ellos, alquilarlos o conseguirlos a través de sus alianzas y socios clave.

Actividades clave

Son las acciones más importantes que debe realizar la empresa para que su modelo de negocio funcione. Se pueden dividir en tres grandes categorías: de producción (actividades de diseño, fabricación y entrega de productos en grandes cantidades o con una calidad mejor), de resolución de problemas (actividades de consultorías y prestaciones de soluciones a problemas particulares de cada cliente; exigen una buena gestión de información y una continua capacitación del personal) o de plataforma/red (gestionar la plataforma multiusuarios y saber promocionarla).

Asociaciones clave

Se trata de la red de proveedores y socios de la empresa que contribuyen al correcto funcionamiento del modelo de negocio. Las asociaciones son cada vez más importantes para una gran cantidad de modelos de negocio. Se crean para optimizar costos por economías de escala, para reducir riesgos, o para adquirir recursos o activos sin tener que comprarlos.

Existen cuatro tipos de asociaciones: alianzas estratégicas (se da entre dos o más empresas que no compiten), cooptación (se da cuando las empresas sí compiten), *Joint Ventures* (se crean nuevos negocios entre empresas conjuntas), y relaciones entre proveedores y clientes para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Estructura de costes

Son los costos en los que se debe incurrir para que el modelo de negocio funcione. Muchas de las anteriores secciones descritas requieren erogaciones de fondos: crear la propuesta de valor, entregarla, mantener las relaciones con los clientes, o la generación de nuevos ingresos; todas tienen su costo. También serán diferentes en función de los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave seleccionadas.

La teoría de Osterwalder contempla dos estrategias bien diferentes de estructurar los costos: según coste o según valor. En ambas será importante minimizar los costos, pero en la primera se hará con mayor énfasis, mientras que la segunda (según valor), se concentrará más en la creación de valor que en el recorte sistemático de costos.

Además, se deben identificar cuáles costos son fijos (no varían en función del volumen de producción ni de ventas) y cuáles variables (varían en proporción directa); y cuándo se pueden obtener ventajas de economías de escala (ventajas por mayor producción minimizando el costo por unidad) y/o economías de campo (ventajas por experiencia y distribución del *know-how* a otras unidades de negocio u otros productos).

Flor del Servicio

Es un modelo conceptual (Lovelock, 2015) en el cual se explica que un producto o servicio básico (el centro), está rodeado de ocho servicios complementarios (los pétalos), siendo esquematizados con forma de una flor, donde la empresa deberá enfocarse en mantener la frescura y la forma de la misma en la totalidad de la flor.

Puede haber una gran cantidad de servicios complementarios, pero, a grandes rasgos, pueden agruparse en ocho tipos, dentro de dos grandes grupos: de facilitación o de mejora.

- De Facilitación: se requiere para prestar el servicio o ayuda al uso del producto básico.

Dentro de él hay cuatro tipos:

- Información: debe ser oportuna y precisa. Puede ser mediante la atención de empleados al cliente, avisos, folletos o video tutoriales. Algunos elementos informativos son: horarios de servicio, precios, instrucciones del uso, recordatorios, advertencias, condiciones de venta, resúmenes de movimientos de cuenta.
- Toma de pedidos: todos los que sean solicitudes, pedidos o reservas. El proceso debe ser amable, rápido y preciso. El objetivo debe estar en minimizar tiempo y esfuerzos al cliente. Algunos ejemplos son: membresías, suscripciones, pedidos por sitios web, llenado de solicitudes en el sitio, reserva de citas, asientos o mesas, alquiler de vehículos, entre otros.
- Facturación: debe hacerse en el momento adecuado para obtener un pago más rápido. El procedimiento incluye desde avisos verbales hasta precios exhibidos en pantalla. Las facturas deben ser claras e informativas.

- Pago: que sea fácil y cómodo. Servicios complementarios de este grupo serían: insertar efectivo en una máquina, transferencia bancaria de fondos, entrega de efectivo, o ingreso de número de tarjeta de crédito en línea.
- De Mejora: añaden valor a los clientes.
 - Consulta: diálogos con los clientes para proveerles una solución personalizada; pueden ser consejos, tutorías, capacitaciones para usar un servicio, etcétera.
 - Hospitalidad: cortesía, consideración de sus gustos o necesidades, pueden ser cara a cara, telefónica o digitalmente, aunque tiene mayor impacto en la forma presencial. Pueden ser saludos, comidas y bebidas, uso de baños, instalaciones para esperar, asientos, protección para el clima, revistas, transportes, y lo que se crea productivo para crear un ambiente de hospitalidad y amabilidad.
 - Cuidado: de personas, infantes, mascotas o automóviles, ropa, equipaje, o empaque, transporte y entrega de productos con limpieza y mantenimiento preventivo.
 - Excepciones: una empresa inteligente se anticipa a las excepciones y desarrolla planes situacionales para cuando llegue la ocasión y no la tome desprevenida, como pueden ser pedidos de atención especial de algún cliente. Se requiere que los empleados respondan con rapidez y eficacia ante estas situaciones, que pueden ser desde necesidades infantiles, médicas o por discapacidad, hasta solucionar problemas de emergencia o accidentes que afecten al producto o al cliente.

De esta forma, se puede graficar como en la Figura 1, donde los servicios complementarios son los pétalos que rodean una flor, formando entonces la Flor del Servicio.



Figura 1: Flor del Servicio

El Proceso de decisión del consumidor

Para que los clientes elijan los productos y servicios de la empresa, es necesario saber cómo toman sus decisiones como consumidores y actuar en base a ello.

Aquí es donde resulta importante conocer el modelo de las tres etapas del consumo del servicio, propuesto por Lovelock (2015) en *Marketing de Servicios*.

Este modelo teórico divide el proceso en tres etapas:

1. Previa a la compra: el cliente reconoce una necesidad, busca y evalúa las diferentes soluciones y alternativas, y toma una decisión.
2. Encuentro del servicio: aquí el cliente obtiene la prestación del mismo.
3. Posterior al encuentro: el cliente evalúa el desempeño del servicio de acuerdo a sus expectativas previas.

Momento cero de la verdad

Al tratarse este trabajo sobre un proyecto de digitalización, este esquema se puede profundizar con los conceptos propuestos por Google (2012) en el “*Momento cero de la verdad*” (ZMOT, por sus siglas en inglés), donde se explican los enormes cambios que se están dando en el proceso de decisión del consumidor, principalmente en el denominado momento cero de la verdad, (etapa previa a la compra) y la gran competencia que allí radica.

El aporte que hace Google en este aspecto es realizar un mayor énfasis en lo que se presentó en el apartado anterior como “la etapa previa a la compra”, incorporando información de cómo es ahora el comportamiento de los consumidores: muy lejos de ser lineal, fue adquiriendo con el tiempo una gran complejidad.

Google describe que, hoy en día, el consumidor realiza búsquedas en internet, luego busca información y opiniones fuera de línea; y finalmente, ingresa a internet nuevamente. A su vez, ve anuncios en la televisión y en línea, o los oye en las radios, entra a los negocios a observar, conversa con otras personas; y luego vuelve a internet.

Así, los consumidores ahora tienen múltiples canales de información sobre los productos y servicios, y no siguen un patrón específico de comportamiento, sino que cada uno lo hace a su propia manera, a su propio ritmo. Los clientes, al elegir cada uno su propia “ruta de vuelo”, es decir, su recorrido único y personal, se han vuelto impredecibles para las empresas.

Además, sostiene Google, los clientes se fijan con mucha atención en los precios de la empresa y de la competencia, y no tienen problemas en abandonar una compra si en otro lugar consigue algo mejor. El cliente es cada vez más exigente, y con sus smartphones, notebooks o tablets, disponen de información en tiempo real para tomar mejores decisiones.

Por estos motivos, es importante tener presencia y crear buenas experiencias para cada una de las diferentes pantallas y dispositivos, y así ganar posición desde el momento cero de la compra. A lo largo del libro, se dan lineamientos para mejorar este aspecto, los más importantes para este trabajo serían:

- Saber qué buscan los consumidores, para poder aparecer con más frecuencia en sus búsquedas.
- Hacer anuncios hiperlocales, y hacer ofertas locales para llegar a clientes cercanos.
- Agregar fotos y videos a las publicaciones y en el sitio web, porque generan interés y consiguen mayor cantidad de “likes”.
- Medir tanto las macro conversiones (ventas) y las micro conversiones (nuevos usuarios registrados, o vistas de las publicaciones, por ejemplo), ya que desde allí se conoce el valor generado en el ZMOT.
- Destacarse donde pueda ganar fidelización, comodidad o velocidad para los clientes.
- Contar con páginas y anuncios optimizados para los dispositivos móviles.

Early Adopter

Se conoce como “early adopters” (adoptantes tempranos) a los clientes tempranos de una nueva empresa, o de un nuevo producto o servicio a ofrecer. El término se originó en la *Difusión de innovaciones* de Everett M. Rogers (1962), y se caracteriza por consumir en una etapa temprana de la vida del producto, y proporcionar una gran cantidad de feedback (y muy sincero) a la empresa. Su opinión es fundamental para mejorar las primeras versiones de productos o servicios de manera rápida, mucho antes de escalar la venta al segmento entero de mercado. Es un porcentaje pequeño de consumidores (un 13,5% del total de clientes, según Rogers), pero que sirven como faro para hacer los ajustes necesarios y ganarse la aprobación y

la lealtad de los futuros clientes: la mayoría temprana (34%) y la mayoría tardía (34%) cuando el producto se lance a gran escala.

Lean Startup

Eric Ries (2011) es el autor del método Lean Startup, un método que trata de reducir el tiempo y los recursos invertidos a la hora de crear Startups, pero que también lo podemos llevar al lanzamiento de nuevos productos o servicios. Utiliza hipótesis y experimentación. La hipótesis es lo que se cree que funcionará en el mercado, y se comprobará mediante experimentación. Ries sostiene que es importante experimentar rápido y barato, y para ello propone la idea de un producto mínimo viable (MVP, por sus siglas en inglés), que a bajo costo tenga un alto grado de semejanza con el producto en mente. Es la mínima expresión del producto, pero que alcanza para poder comercializarlo y obtener aprendizaje muy rápidamente de un bucle de feedback con los clientes tempranos (early adopters) para alcanzar sus expectativas y conseguir su lealtad.

Ries propone un punto de partida donde no se sabe a ciencia cierta qué es lo que quieren las personas, ni siquiera ellos mismos. Por lo tanto, lo que más importa en etapas tempranas es el aprendizaje en el mercado real, y observar si hay espacio y aprobación para los productos que ofrece la empresa.

Para lograrlo, es necesario saber qué métricas medir para evaluar el correcto cumplimiento de los resultados deseados con el MVP. Si no se alcanzan, poder detectar oportunidades de pivotar a otras ideas, otros productos, u otros segmentos de mercado. En caso de obtener los resultados deseados, recién ahí escalar a las otras áreas de la empresa y desarrollar el producto sustentado en el aprendizaje y en el feedback de los primeros consumidores.

En conclusión, el método Lean Startup es un proceso que incorpora componentes científicos para las empresas, donde se destaca la importancia de crear (MVP, propuestas de valor), medir (todas las métricas importantes) y aprender (pivotar o profundizar); tardando la menor cantidad de tiempo posible.

Viabilidad económica del proyecto

Para evaluar la conveniencia de un proyecto, en este caso, de adicionar nuevos servicios, Sapag Chain (2011) sostiene que será preciso demostrar que los incrementos de los costos serán menores que los incrementos de los beneficios. En otras palabras, se debe analizar la viabilidad económica del proyecto; que, según Sapag Chain, “*busca definir, mediante la comparación de los beneficios y costos estimados de un proyecto, si es rentable la inversión que demanda su implementación*” (Sapag Chain, 2011, p/26). Además, indica que, para apoyar esa decisión, “*la evaluación deberá incorporar un dato adicional a la sola medición de una rentabilidad: la sensibilización de los resultados*” (2011, p/28).

Por ende, será necesario desarrollar un estudio de rentabilidad y un análisis de sensibilización de los resultados.

El estudio de rentabilidad consiste en determinar, con la mayor precisión posible, la cantidad de inversiones, costos e ingresos que tendrá un proyecto; para luego poder analizar y evaluar si es conveniente o no llevarlo a cabo. Mientras que, el análisis de sensibilización, busca identificar las variables más sensibles del proyecto y los posibles impactos que podrían ocasionar si se comportan de maneras diferentes a las estimadas previamente.

Etapas del análisis de viabilidad económica

Sapag Chain identifica tres etapas en el proceso de estudiar el proyecto, las cuales son:

1. **Formulación:** es la configuración de las variables y la cuantificación de sus valores. Es de las actividades más difíciles, porque se deben definir las características del proyecto entre una enorme cantidad de opciones y posibilidades. Una vez identificadas las más relevantes, se procede a cuantificarlas en costos y beneficios. La clave en esta actividad está en conseguir una combinación óptima de recursos para una mayor creación de valor.
2. **Preparación:** aquí se ordenan y se elaboran los flujos de caja proyectados. Pueden ser para medir la rentabilidad del proyecto, para la rentabilidad de los recursos propios, o para medir la capacidad de pago del financiamiento externo. En este aspecto, se debe prestar gran importancia a una correcta estimación de las inversiones, por su tamaño y relevancia en los resultados posteriores, ya que será un aspecto muy sensible a la hora de la evaluación.
3. **Evaluación:** cálculo de la rentabilidad y analizar los riesgos. Resulta imposible realizar una predicción exacta de todos los eventos futuros, y su cuantía en costos y beneficios, en un solo escenario. Por esta razón, se intenta mitigar dicha debilidad mediante análisis adicionales de riesgo y sensibilidad. Aquí se elaboran otros escenarios posibles, y se identifican las variables más sensibles y hasta cuándo resistirá el proyecto si se modifican los valores de esas variables.

Las tres etapas son muy importantes, y un error en cualquiera de ellas puede ocasionar graves problemas en las conclusiones del proyecto.

Flujo de fondos proyectado

Una vez establecido el horizonte de evaluación del proyecto, se arman los flujos de caja correspondientes a cada período (mensual o anual principalmente). Se reflejan dos cosas: los

movimientos de efectivos ocurridos en ese período, y los desembolsos que se deben realizar para que el siguiente período pueda ocurrir.

Sapag Chain los ordena en cinco pasos básicos:

1. Ingresos y egresos afectos a impuestos.
2. Gastos no desembolsables.
3. Cálculo del impuesto.
4. Ajuste por gastos no desembolsables.
5. Ingresos y egresos no afectos a impuestos.
6. Flujo de caja.

Criterio de evaluación

La evaluación del proyecto estará dada bajo el criterio del Valor Actual Neto (VAN).

Sapag Chain define al valor actual neto como “*el método más conocido, mejor y más generalmente aceptado por los evaluadores de proyectos*” (2011, p/300). Esto es así porque “*mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada o exigida y después de recuperar toda la inversión*”.

Por un lado, se miden los flujos futuros de caja proyectados, y por otro, se le resta la inversión total requerida, todo expresado en moneda del momento cero. Si el resultado es mayor a 0, señala cuánto se gana con el proyecto, por encima de lo requerido, es decir, por encima de su costo de oportunidad. Si es igual a 0, significa que se logra la tasa exacta que se desea obtener. Mientras que si el resultado es negativo, muestra el monto que falta para ganar la tasa de retorno que se quería obtener. Si el VAN es negativo, el proyecto puede contar con una alta rentabilidad, pero que no le alcanzó para cumplir la tasa de rendimiento que se le exigía.

Resulta de mayor utilidad a la TIR por el hecho de que puede expresar en términos reales cuánto valor se crea una vez descontado el costo de oportunidad, y no sólo a qué tasa lo hace, como la TIR. Cabe destacar también que la TIR puede ocasionar inconvenientes en su medición cuando existen períodos de resultados negativo entre medio de otros con resultados positivos. De todas maneras, en el flujo de fondos se presentarán las TIR, cuando puedan ser calculadas, a modo de enriquecer el análisis de la información, pero no como criterio principal de la evaluación.

Análisis de sensibilización

Debido al gran peso que tiene la incertidumbre en cualquier proyecto por la simple naturaleza de que el futuro es impredecible, se debe incorporar información adicional para conocer qué variables pueden afectar la rentabilidad pronosticada y qué impacto tendrán; ya sean variables que pueda controlar la empresa, o no.

Para ello, existen las siguientes herramientas:

- Análisis de escenarios: proyectar otros análisis diferentes al normal (por ejemplo, escenarios pesimista y optimista), que indiquen cómo varía el VAN si se modifica el valor de una o más variables.
- Análisis de puntos críticos: hasta qué punto se puede modificar el valor de una o más variables sin que el VAN del proyecto baje de 0.
- Simulación: conocer cuáles son las variables críticas y estimar las probabilidades de que el proyecto no sea rentable.

OKR

Los OKR (Objective by key results, u objetivos y resultados clave) son un método de trabajo interno que establece objetivos y personas responsables de ellos, para trabajar en

conjunto, definir tareas y equipos, evitar duplicación de tareas, y marcar un rumbo en común para todos los trabajadores, que esté totalmente alineado con los objetivos de la empresa. Fueron inventados en Intel por su CEO Andy Grove, y su uso se ha propagado a otras grandes compañías del mundo como Google o LinkedIn, por mencionar algunas.

Los OKR definen en primera instancia los objetivos de hacia dónde se quiere ir, o qué se quiere lograr. A cada objetivo se le asignarán resultados clave que permitan evaluar el progreso del mismo. Estos resultados son los que ayudarán a la empresa a lograr el objetivo, y deben ser medibles, alcanzables y limitados en un plazo determinado de tiempo. En base a ellos, se detallan cuáles serán las tareas que se tienen que llevar a cabo para lograr esos resultados clave.

Se recomienda tener entre tres y cinco objetivos anuales. Estos objetivos deben ser cualitativos. De cada uno, se desprenden otros tres objetivos trimestrales, y a cada objetivo trimestral se le vinculan entre tres y cinco resultados clave, que serán cuantitativos. Serán los propios responsables de cada resultado clave quienes decidan qué hacer para lograrlos.

El progreso de los resultados clave se verifica mensualmente mediante autoevaluaciones de los responsables y reuniones de cinco minutos; mientras que los objetivos anuales y trimestrales pueden revisarse trimestralmente, en reuniones de veinte minutos, y están a cargo de los managers. Cada resultado clave, tendrá un valor entre 0 y 1 de acuerdo a su performance conseguida. Lo ideal sería obtener una media entre 0,7 y 0,8; ya que un valor cercano a 1 podría indicar que el objetivo no fue ambicioso y exigente, y valores inferiores a 0,4 indicarían que los objetivos o los resultados clave no fueron bien planteados, o no fueron bien implementados. En cuanto a los objetivos anuales, estos no se pueden modificar, deben ser consecuentes a lo largo de todo el año, ya que están vinculados con la misión y visión de la empresa.

Metodología

En esta sección se desarrollará cómo el servicio digital planteado agregará valor al cliente, y a la empresa.

En primer lugar, se detallará el esquema de la propuesta de manera conceptual: cuál será el enfoque para el nuevo servicio al cliente, cómo se logrará, qué cambios involucrará para la empresa y cómo aumentará, tentativamente, el valor de la empresa. Se enunciarán las hipótesis postuladas que deben ser ciertas para que se logren los objetivos del trabajo.

En segundo lugar, se validarán las hipótesis mencionadas mediante una investigación de mercado, recurriendo a datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) sobre el mercado actual, a datos sobre proyecciones futuras de venta minorista, y a otras fuentes de información sobre los cambios en los hábitos de consumo de los consumidores respecto a las compras digitales.

Una vez que se cuente con las hipótesis más importantes del trabajo avaladas por las investigaciones de mercado, se procederá a realizar un análisis económico y financiero de la propuesta, para observar si la misma puede ser rentable para la empresa en el mediano o largo plazo (ya que, a priori, la necesidad de inversión inicial tornará los flujos de fondos negativos en el corto plazo).

En última instancia, con las hipótesis más relevantes validadas por la investigación de mercado y con las proyecciones de flujos de fondo procurando aumentar los resultados empresariales, se finalizará el trabajo con la elaboración de un plan de implementación de la propuesta. El mismo consistirá en brindar las herramientas necesarias para que la propuesta pueda ser ejecutada de la manera en que se planeó, controlar su evolución en el tiempo y ser capaces de, como empresa, corregir las desviaciones obtenidas y mejorarlas en función de los objetivos esperados; y siempre con el foco en un mejor servicio para el cliente.

Dicho Plan de Implementación será de carácter sugerido únicamente, ya que no será incumbencia ni objetivo de este trabajo la ejecución real de la propuesta.

Desarrollo de la Propuesta de Valor

La propuesta de digitalización se analizará bajo dos ópticas: *Propuesta de Valor de Canvas*, y *Flor del Servicio*. Para su elaboración, también se tendrán en cuenta los conceptos arrojados por Rogers (1962) sobre Early Adopters, de Google (2011) sobre el ZMOT, y el proceso de decisión del consumidor descrito por Lovelock en 2015.

A continuación, se analizará desde la perspectiva de *Canvas: diseño de la propuesta de valor*.

Canvas: propuesta de valor.

En primer lugar, se estudiará la propuesta desde la óptica del segmento objetivo de clientes, que serán jóvenes y adultos digitales, más específicamente, personas entre 18 y 40 años con, al menos, un dispositivo móvil, y que conozcan la experiencia de compra por internet. Para esta instancia de la propuesta, se limitará a los pobladores de la ciudad de San Carlos de Bariloche, pero con oportunidad de extenderse a otras ciudades donde la cadena también se encuentra, como pueden ser, San Martín de los Andes, Villa la Angostura, El Bolsón y Esquel. Se analizarán los trabajos que tienen que hacer estos clientes a la hora de consumir en el rubro, cuáles son sus frustraciones y cuáles sus alegrías.

En segundo lugar, se diseñará la propuesta de valor, cuáles serán los servicios a prestar, qué frustraciones aliviarán y qué alegrías brindarán.

Por último, se evaluará la correlación entre el perfil del segmento objetivo y el mapa de valor del servicio, para explicar de qué manera se creará valor y qué hipótesis deberán validarse.

Análisis del segmento objetivo.

Como se ha mencionado en el apartado anterior, el segmento objetivo cuenta con las siguientes características:

- Jóvenes y Adultos: edades tentativas entre 18 y 40 años. Con el paso del tiempo, el uso de internet móvil se extiende a personas más adultas. El límite superior del segmento bien podría ser 45, o 50 años; pero, a priori, se elige un rango más bien conservador.
- Residentes de San Carlos de Bariloche, y extensivo a turistas transitorios en la localidad de clase media y media alta, que se alojen en departamentos o cabañas y necesiten realizar compras de supermercado.
- Poseedores de, al menos, un dispositivo móvil: smartphone, tablet, notebook, etcétera (se incluye computadora de escritorio con acceso a internet).
- Que ya conozcan la experiencia de compra a través de internet: que ya lo hayan hecho anteriormente, o que conozcan alguien cercano que lo haya hecho. En esta premisa se incluyen compras en grandes plataformas (como Mercado Libre, o apps de deliveries), o compras a nivel local (microemprendedores de Instagram o Facebook).

Las personas que cumplan con todas las condiciones anteriores, entran en el segmento objetivo de mercado de este proyecto.

Se procede, entonces, a observar a este grupo de consumidores y deducir qué características tienen en común, para armar su respectivo Mapa de Segmento de Clientes.

Trabajos del cliente.

Ordenados temporalmente, los más relevantes son:

- Realizar lista de compras: necesidad de alimentos, bebidas, artículos de limpieza, principalmente.
- Buscar información de productos, precios, ofertas y descuentos.
- Comprar de acuerdo al presupuesto y tiempo disponible. Aquí se incluyen trabajos de comparación de precios, ofertas, costos y beneficios de cada opción disponible en el mercado.
- Obtener, mediante la compra, seguridad y tranquilidad en casa. Este es el único trabajo no funcional, ya que es una búsqueda más personal y emocional, y satisface una necesidad más abstracta de sentirse seguro, que no le falta nada elemental en su hogar, tanto para él como para su familia.

Frustraciones.

Los clientes de este mercado comparten las siguientes frustraciones, ordenadas jerárquicamente de la más extrema a la más moderada:

- Comprar productos vencidos, o que llegan en mal estado.
- Falta de información sobre un producto.
- Trasladarse al supermercado, tanto por la distancia y el transporte, como por el clima.
- Falta de stock de productos buscados.
- Volverse cargado de compras.
- Tener que comprar en horas pico.
- Tardar en recibir el producto.

Alegrías.

El segmento objetivo puede alegrarse por (ordenados de lo más esencial a lo menos esencial):

- Ahorrar dinero; ya sea con descuentos, promociones, ofertas, comprando por cantidad, etcétera.
- Experiencia de entrega de pedido agradable.
- Comparar precios de forma rápida; precios por cantidad, diferencias de marcas, etcétera.
- Ahorrar tiempo; ya sea en las góndolas, en la fila, en el estacionamiento, o en el tiempo de traslado.
- Sentirse valorado y no ser “un cliente más”.
- Obtener otros beneficios; como descuentos en cine, tiendas de ropa, participación en sorteos, cupones de compra, etcétera.

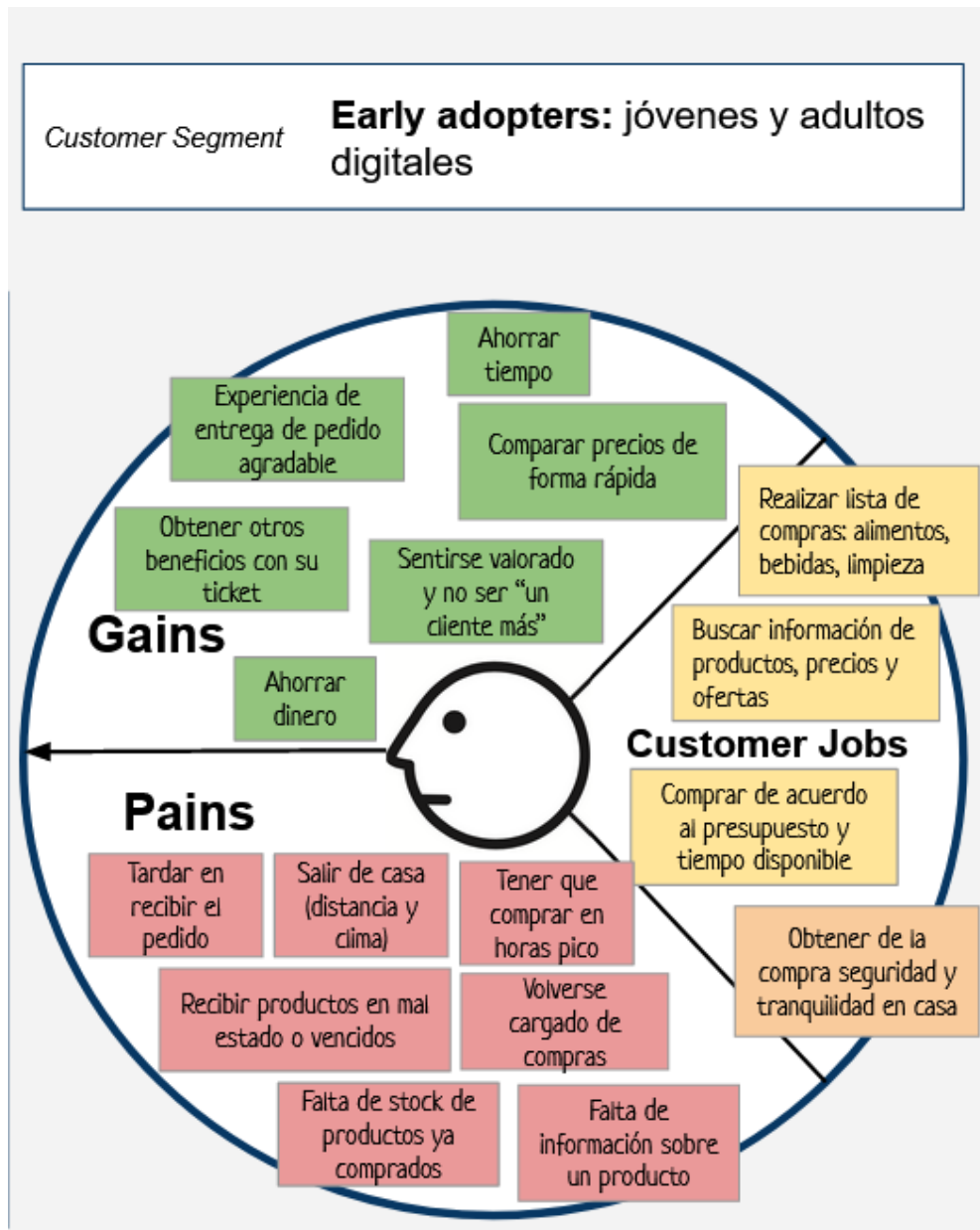


Figura 2: Mapa de Segmento de Clientes

Mapa de Valor.

Al observar al segmento, se determinan los servicios que podría ofrecer la empresa, y cómo aliviarían frustraciones o crearían alegrías en los consumidores.

Servicios.

- Información online de productos, precios y ofertas con sus respectivas imágenes.

- “Mi cuenta”: un espacio para rellenar los datos personales, y la posibilidad de indicar categorías de interés para que se le informen futuras ofertas o nuevos productos venideros. También pueden guardar listas de compras para utilizar en futuras ocasiones.
- Changuito digital: lugar virtual donde se van juntando los productos que se desean comprar y sus respectivos montos; y desde donde se pueden guardar listas de compra. Está soportado por una página web potente, rápida y fácil de usar.
- Poder pagar con tarjetas de crédito de manera digital, o por Posnet inalámbricos en el momento de entrega.
- Notificaciones vía *email* o *Whatsapp* de día y horario de envío estimado.
- Armado de pedidos para enviar a domicilio o para retirarse en sucursal.

Aliviadores de frustraciones.

- Mantener cadena de frío y el cuidado particular que cada producto necesita.
- Informar y cumplir con los días y horarios de entrega estimados.
- Rápida reacción y soporte por parte de la empresa ante inconvenientes en los pedidos (o falta de stock).
- Evitarle al cliente trasladarse de su casa.
- Evitarle demoras en horas picos (a veces, los únicos horarios que tiene disponible para comprar).
- Información e imagen de productos disponibles, para eliminar dudas o inconvenientes.

Creadores de alegrías.

- Disponibilidad de vehículos y logística para envíos de un día para el otro.

- Web rápida, práctica e intuitiva.
- Protocolo de entrega: verificación de que el pedido esté OK, confirmación del cliente de horario de entrega, y procedimiento de entrega de pedidos respetuosa y amable.
- Costos de envío accesibles.
- Flexibilidad en cuanto a solicitudes de cambios de pedido.
- Mantener descuentos y llevar ofertas a la tienda digital.

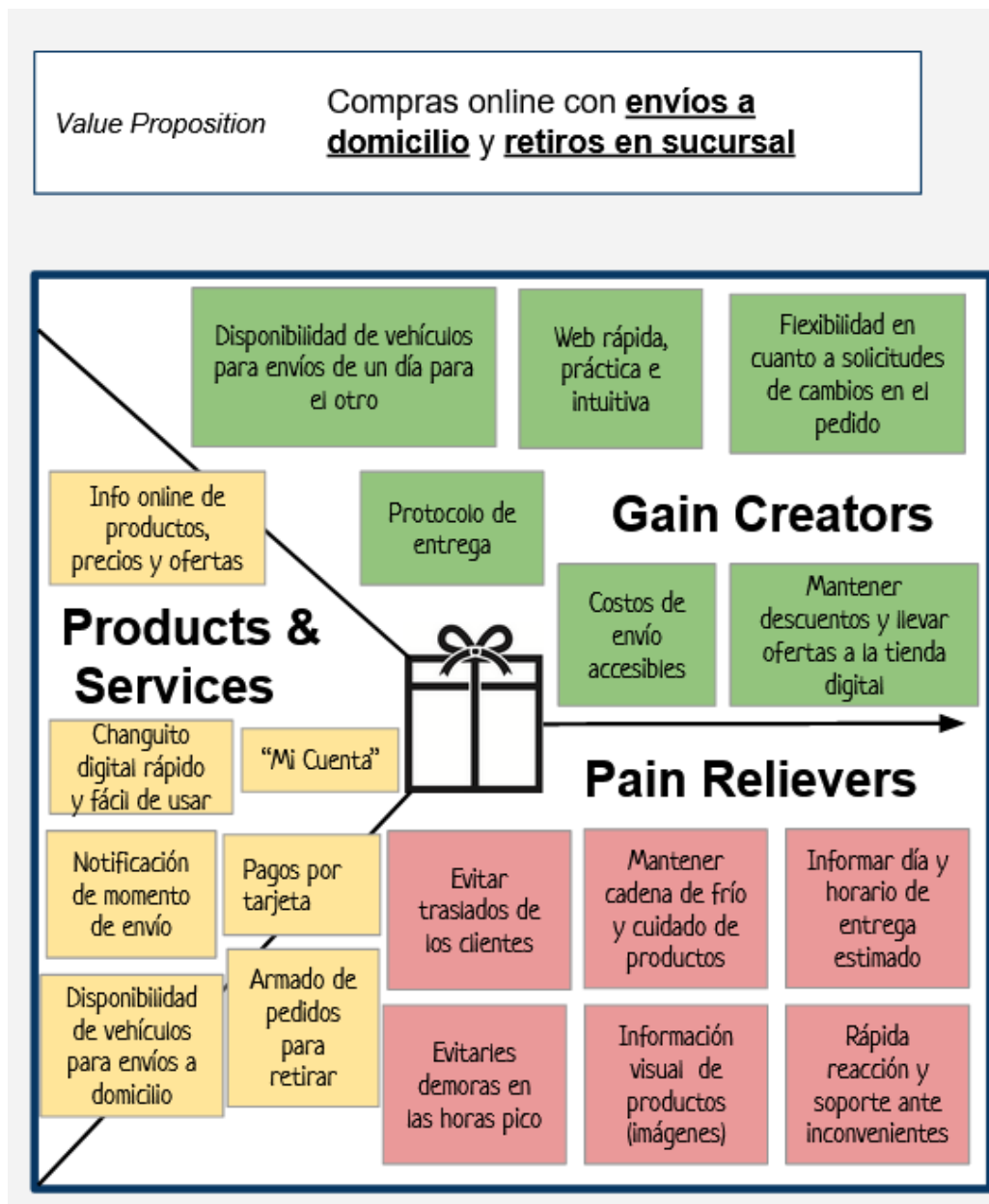


Figura 3: Mapa de Valor de la digitalización

Diseño de la propuesta de valor.

En esta última sección de la metodología *Canvas: propuesta de valor*, se diseña el encaje producto-mercado entre el Mapa de Valor de la digitalización y el Mapa de Segmento de Clientes desarrollados.

Al estar compuestos ambos mapas de tres partes, se realizarán tres encajes. El primero, consiste en el encaje entre los trabajos del cliente y los servicios que se proponen brindar, y se detalla en el Tabla 1:

Tabla 1: *Encaje de trabajo-servicio*

#	Trabajos del cliente	Productos y servicios
1	Realizar lista de compras	Changuito digital con categorías de productos y un buscador por nombre, además de listas guardadas en la cuenta del cliente
2	Buscar información de productos, precios, ofertas y descuentos	Página rápida y fácil de usar para informar características de productos, precios y ofertas (descuentos por tarjeta de crédito similares a la compra en sucursal)
3	Comprar de acuerdo al presupuesto y tiempo disponible	Envíos a domicilio con costos de envío accesibles, o para retirar ya armados de la sucursal
4	Obtener, mediante la compra, seguridad y tranquilidad en casa	Disponibilidad de activos y logística para distribuir en tiempo y forma a los clientes, de acuerdo a sus necesidades, y cuidando el pedido

En segundo lugar, se presenta el encaje entre las frustraciones del cliente y los aliviadores de frustraciones (Tabla 2):

Tabla 2: *Encaje frustraciones-aliviadores*

#	Frustraciones del cliente	Aliviadores de frustraciones
1	Salir de casa (distancia y clima)	Evitar traslados de los clientes
2	Volverse cargado de compras	Evitar traslados de los clientes
3	Tardar en recibir el producto	Informar día y horario de entrega estimado
4	Tener que comprar en horas pico	Evitarles las demoras de horas pico
5	Recibir productos en mal estado o vencidos	Mantener cadena de frío y cuidado de productos
6	Falta de información sobre un producto	Información detallada sobre cada producto sumado a su respectiva imagen
7	Falta de stock de productos ya comprados	(Frustración pendiente de satisfacer debido a dificultad de verificación de stock en tiempo real vinculada con la página; pero que se alivia parcialmente con una rápida reacción y soporte al cliente para coordinar posibles reemplazos por otros productos)

En tercer lugar, se presenta el encaje entre las alegrías del cliente y los creadores de alegrías de la empresa (Tabla 3):

Tabla 3: *Encaje de alegrías y creadores de alegrías*

#	Alegrías del cliente	Creadores de alegrías
1	Ahorrar dinero	Mantener descuentos y llevar ofertas a la tienda digital; Costos de envío accesibles
2	Experiencia de entrega de pedido agradable	Protocolo de entrega respetuosa y amable
3	Comparar precios de forma rápida	Web rápida, práctica e intuitiva
4	Ahorrar tiempo	Disponibilidad de vehículos y logística para envíos de un día para el otro.
5	Sentirse valorado y no ser “un cliente más”	Flexibilidad en cuanto a solicitudes de cambios de pedido
6	Obtener otros beneficios con su ticket	Envíos de productos promocionales o “Revistas Superpat” a clientes que lo deseen

Con este diseño de la propuesta de valor, la experiencia de compras de supermercado pasará de ser física y de alto contacto, a una experiencia digital, de bajo contacto, pero que exigirá mayor atención y resolución de problemas a las personas. Por ende, será tan importante brindar un buen servicio web digital, como lo será atender las necesidades de cada cliente de manera individual.

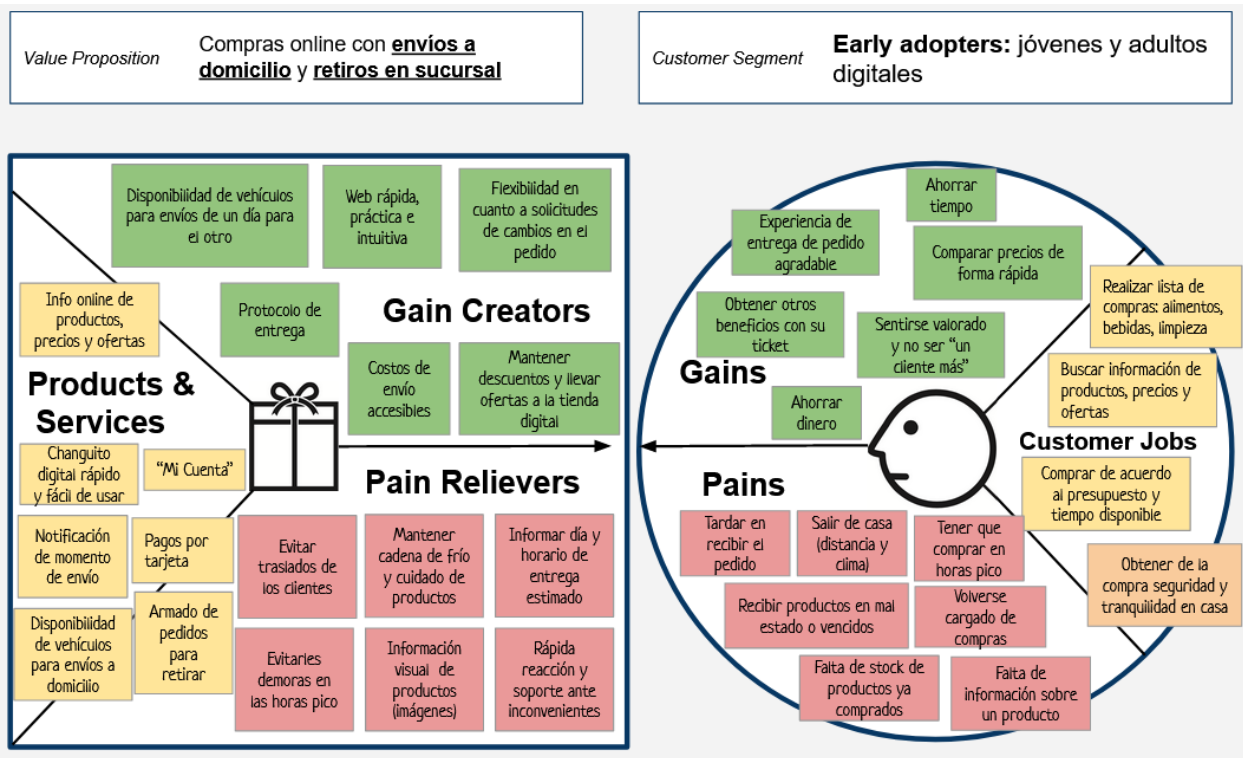


Figura 4: Diseño de la Propuesta de Valor

Para concluir el modelo, la digitalización podría agregar valor al cliente, sólo si se cumplen las hipótesis supuestas bajo las cuales se elaboraron los análisis. Estas hipótesis se validarán en la segunda sección de la Metodología, "Investigación de Mercado", pero a modo de mención, serían las siguientes:

1. Algunos clientes utilizan smartphones, computadoras, notebooks y tablets para hacer compras de manera digital.
2. Esos clientes están dispuestos a extender las compras digitales que realizan en otros rubros a compras digitales de alimentos, bebidas, higiene y limpieza.
3. Los clientes están dispuestos a realizar ese tipo de compras online a cadenas de supermercado tradicionales con un canal digital, y confían en que llegarán en tiempo y forma.

Es posible implementar la propuesta desde una expresión pequeña, orientada a Bariloche, sólo a tres de sus sucursales (las más importantes de acuerdo a la demografía de la ciudad), y sin grandes necesidades de inversión (un vehículo nuevo para cada sucursal). Estos aspectos se evaluarán en mayor profundidad en el apartado de Análisis Económico Financiero del Proyecto, luego de haber validado las hipótesis más importantes aquí supuestas.

Incorporando la flor del servicio

Ahora bien, ¿qué servicios complementarios son fundamentales (de facilitación) y cuáles deberían incluirse para sumar valor a la propuesta (de mejora)?

Aquí se detallan los puntos más importantes para tener en cuenta, desde el marco conceptual de la Flor del Servicio, para mantener todos los pétalos (servicios complementarios) y el centro (producto básico) frescos y una “flor” (propuesta de valor) en forma. En cuanto a la facilitación (Tabla 4):

Tabla 4: *Servicios de Facilitación de la Digitalización*

Tipo de facilitación	Servicio asociado
Información	<ul style="list-style-type: none"> ● Lista detallada de productos, cantidades precios, imágenes, etc. ● Lista de sucursales disponibles (y sus domicilios) para retirar y enviar ● Días y horarios de entrega habituales ● Notificaciones vía email de ofertas para quienes lo soliciten ● Costos de envío y estimación de día de entrega antes de perfeccionar la compra ● Notificar horario de entrega antes de enviar el pedido ● Detalle claro sobre descuentos por tarjeta de crédito para cada día ● Límite de distancia para envíos en la ciudad (explicitar hasta qué zonas, barrios, calles o ruta llegará el servicio de envíos)
Toma de pedidos	<ul style="list-style-type: none"> ● Requerimiento de crearse una cuenta y rellenar datos personales vía web ● Posibilidad de suscripción a emails con ofertas, o nuevos productos promocionales ● Posibilidad de adhesión de otras tarjetas de descuento y cta. cte. a la cuenta online (tarjeta INVAP, tarjeta VIP, etcétera) ● Solicitud de pedidos vía web (changuito digital con lista de compras) ● Reservas: poder seleccionar días y horarios preferentes de entrega (mayor velocidad, mayor costo)
Facturación	<ul style="list-style-type: none"> ● Aviso de total de la compra (más costo de envío) ● Factura física se entrega con lo que efectivamente se envió (por si hubo cambios por falta de stock) ● Listado de compras realizadas, fecha de compra y estado de la misma dentro de Mi Cuenta (web)
Pago	<ul style="list-style-type: none"> ● Especificar en el momento de compra cuál método se elegirá: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Por tarjeta de crédito digitalmente en el momento de la compra ➢ Por tarjeta de crédito mediante Posnet Inalámbrico en momento de entrega ➢ En efectivo en el momento de entrega

Y ahora los de mejora (Tabla 5):

Tabla 5: *Servicios de Mejora de la Digitalización*

Tipo de mejora	Servicio asociado
Consulta	<ul style="list-style-type: none"> ● Número de Whatsapp y de teléfono fijo disponibles para evacuar dudas en horario de trabajo de la sucursal
Hospitalidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Trato amable y respetuoso por parte del personal en dos momentos importantes: retiro de pedido en sucursal (empleados fuera de caja), y envío a domicilio (repartidores) ● Lugar físico de espera cómodo para retirar pedido en sucursal
Cuidado	<ul style="list-style-type: none"> ● Vehículo de transporte aprobado por entidades reguladoras correspondientes (SENASA) ● Cuidado y orden de los pedidos de cada cliente
Excepciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajadores capacitados para dialogar cambios de productos (pedidos por el cliente, o por falta de stock) ● Ayudas a descarga del pedido a personas que lo necesiten ● Manejar quejas por demoras, o equivocación en el armado de pedidos ● Manejo de solicitudes especiales en algunos productos (por ejemplo tipos de carnes, frutas o verduras) ● Flexibilidad para compensar sin costo quejas de clientes sobre los productos recibidos ● Inbox con sugerencias de los clientes sobre su experiencia de compra

Al tener para cada “pétalo” una línea de acción asociada, se determinan los lineamientos más importantes para lograr un buen posicionamiento de marca en el mercado. Si bien todos son importantes, para cada modelo de negocio, algunos lo son más que otros. En este caso, al contar la cantidad de elementos asociados a cada tipo de servicio y la relevancia de cada uno, se desprende la gran importancia de saber gestionar tanto la *información* de la base de datos de productos en la web, como la *toma de pedidos* y las *excepciones*. Estos son tres grandes pilares de la Digitalización para agregar valor a los clientes.

Investigación de Mercado

En esta sección se validarán las hipótesis que tienen que ser ciertas para que la propuesta de valor funcione.

Hipótesis 1: consumidores digitales.

Algunos clientes utilizan smartphones, computadoras, notebooks y tablets para hacer compras de manera digital.

De acuerdo a la CACE, en 2019 hubo 828.000 nuevos compradores digitales (*e-shoppers*), sumando un total de 18.773.246 *e-shoppers*. Además, mientras que en 2017 el 46% compraba al menos una vez al mes, y en 2018 el 49%, en 2019 ese número ascendió al 66% de los *e-shoppers*. Lo cual significa una frecuencia de compra en aumento, y cada vez más cerca de las compras físicas.

Tomando las proyecciones del INDEC sobre la población argentina (44,9 millones) para 2019, los *e-shoppers* representarían un 42% de la población nacional. Si se extrapolan estos datos a la población barilochense, suponiendo una demografía social exactamente igual a la nacional, sería un mercado potencial (por explotar) de 67 mil posibles consumidores (tomando también como referencia las proyecciones de “*City Population*” de 161 mil habitantes). Aun teniendo cierto margen de error derivado de un supuesto tan fuerte como el anterior (demografía exacta a la nacional), se puede concluir de manera certera que hay una gran cantidad de potenciales clientes digitales en el mercado (67 mil tentativamente).

Hipótesis 2: dispuestos a comprar alimentos, bebidas y limpieza online.

Esos clientes están dispuestos a extender las compras digitales que realizan en otros rubros a compras digitales de alimentos, bebidas, higiene y limpieza.

Los principales motivos por los que estos consumidores compraron online fueron: para ahorrar esfuerzo/energía (69%), ahorrar tiempo (53%), ahorrar dinero (28%) (se podían seleccionar hasta dos motivos).

En cuanto a las categorías de compra, si bien “alimentos y bebidas” se encuentra en décimo lugar en el ranking de las más populares de los e-shoppers, “alimentos, bebidas y delivery” fue la sexta categoría más popular comprada *por primera vez* en 2019. Es decir, que cada vez más personas comienzan a comprar FMCG (fast moving consumer goods, o, en español, bienes de consumo de rápido movimiento).

Sumado a esto, la CACE (2019) indica que las principales desventajas de comprar online que observan los consumidores son: “no poder ver el producto”, 49% (sin embargo, ese número era 64% en 2017); “demoras en la entrega”, 32% (35% en 2017 y 28% en 2018); “desconfianza en el sitio del vendedor”, 21%; y “requiere uso de tarjeta de crédito”, 16% (en 2018 era de 12%).

Al enfocarse en las desventajas en aumento (es decir, “demoras en la entrega” y “requiere uso de tarjeta de crédito”), es donde la empresa podría desarrollar una ventaja competitiva con un eficiente manejo de la logística y permitiendo pagos en efectivo en el momento de la entrega.

Por otro lado, la CACE afirma que *“con el desarrollo del canal, comienzan a perfilarse distintos tipos de e-shoppers”*. Y no se trata de edad, género o frecuencia de compra, sino de *diferentes perfiles actitudinales que comienzan a vislumbrarse en el e-Commerce*. Es decir, empiezan a aparecer diferentes segmentos de tipos de consumidores digitales. El que compete a este trabajo, es el denominado *Segmento Práctico*, que constituye un 12% del total.

El Segmento Práctico es de clase socioeconómica media y media-baja (C2/C3), tienen entre 30 y 34 años, y compra al menos cada 15 días. Las categorías que más consume son

“alimentos y bebidas”, “computación”, “pasajes y turismo”, “entradas a espectáculos y eventos”, ordenadas de mayor a menor.

En cuanto a los números del mercado, la CACE indica que las compras digitales crecieron 76% en facturación en 2019, y el rubro “Alimentos, bebidas y limpieza” registró una suba de 111%. Mientras que solo en abril del 2020, debido a la cuarentena, las ventas online crecieron un 84%. Por lo cual, se puede inducir que es un sector de alto crecimiento en su formato digital, sobre todo a partir de la cuarentena por COVID-19.

Hipótesis 3: confianza en supermercados.

Esos clientes están dispuestos a realizar ese tipo de compras online a cadenas de supermercado tradicionales con un canal digital, y confían en que llegarán en tiempo y forma.

Esta hipótesis es diferente a la segunda hipótesis porque, en la segunda, se hace referencia a que los clientes están dispuestos a comprar alimentos, bebidas, artículos de higiene y de limpieza online. Mientras que ahora, en la tercera, se hace referencia a que están dispuestos a realizárselas a los supermercados con venta online. Es decir, que los clientes confían en que los supermercados tradicionales les ofrecerán un buen servicio online.

En la hipótesis anterior se mencionó que el 21% de los e-shoppers proponían como principal desventaja no confiar en el sitio del vendedor. Superpat es una empresa que compete en el sector hace cuarenta años, y es uno de los principales (o el principal) en la ciudad de Bariloche. Su reputación de marca es más que respetada por la mayoría de consumidores, y esto podría actuar a favor de la empresa.

Sin embargo, puede existir cierta resistencia por parte de los consumidores a no elegir personalmente los alimentos y bebidas, sobre todo aquellos no envasados de origen (carne, frutas y verduras), lo que provocaría menor demanda en este mercado digital.

Esta hipótesis es quizás la más difícil de validar y la más exigente para la empresa de cumplir, ya que requiere ganarse la confianza de los consumidores y lograr, con el tiempo, un posicionamiento de marca que brinde seguridad y elimine dudas con respecto a la calidad del servicio.

En este marco, resultó de enorme relevancia la experiencia vivida en el país a partir de la cuarentena por Coronavirus, ya que empresas que venden productos esenciales, registraron *“una suba de 149% respecto a la mejor quincena promedio del primer trimestre”*, según iProUP. Por esta razón, se puede argumentar que los consumidores son cada vez más proclives a realizar de manera digital las compras de supermercado, y el crecimiento de este rubro en tiempos de cuarentena, es una prueba de ello.

Otro factor para validar esta hipótesis es el propuesto por Patricia Jebesen, gerente de Omnicanalidad de Cencosud, quien argumenta en la editorial de iProUP que *“el usuario que confía en una marca en el físico va a confiar también en el digital, porque los productos se sacan de la tienda”*. Jebesen asegura que los clientes que confían en las cadenas de supermercado tradicionales, trasladan esa confianza al formato digital que esas cadenas ofrecen.

En resumen, si los supermercados físicos que se abren al formato digital se muestran transparentes, responsables e interesados en la satisfacción del cliente, hay grandes chances de ganar su fidelidad y hacer crecer exponencialmente el sector de retail online.

El futuro de los supermercados online.

En un estudio hecho por Oliver Wyman (2014), se explica que los *retailers* que entran primero al negocio digital y apuntan a los mercados más atractivos, pueden obtener una gran ventaja y dificultar seriamente a los competidores que entren después. Por ejemplo, en el caso del Reino Unido y Francia, países donde los modelos de negocio online han despegado, la

entrada tardía de los supermercados los encuentra con complicaciones, viéndose forzados a crear nuevas cosas para equilibrar esta debilidad inicial.

Wyman anticipa que el primer paso para los supermercados tradicionales es reconocer que habrá una pérdida de ingresos en el mercado físico, ya sea en países donde la venta digital se está afianzando, o en países donde recién está empezando a crecer. En ambos casos, el futuro del mercado implica pérdida de mercado frente al mercado online.

Sin embargo, como supermercado físico, Wyman sostiene que más allá de las amenazas que el nuevo mercado digital puede representar, también hay oportunidades de atraer nuevos consumidores y aumentar las ventas de manera online. Eso es así por la ventaja que los activos y el know-how le brindan para ganar posición de mercado rápidamente. Aspectos como red de distribución, gestión de inventarios, acuerdos con proveedores, posicionamiento de marca, etcétera, les otorgan a los supermercados físicos que invierten en el formato digital una gran ventaja frente a posibles competidores únicamente online que puedan aparecer.

Por otro lado, si todavía no hay competidores online en el mercado, no sería incorrecto considerar que extenderse a la venta digital de bienes de consumo puede canibalizar la propia venta física en sucursales. No obstante, como los modelos de negocio de venta online comienzan a ser rentables cada vez en más mercados, tampoco estaría errado considerar que algún competidor va a aparecer para ganarse ese segmento. En este sentido, Wyman está convencido de que, para supermercados tradicionales ya establecidos, la decisión estará entre perder ventas físicas frente a otros competidores digitales, o frente a su propio modelo online.

Es cierto que en Argentina, y más en Bariloche, todavía no está establecido el mercado online de bienes de consumo masivo, es aún muy incipiente. Pero claramente va en aumento. Por lo tanto, no se debe pasar por alto el caso del Reino Unido y de Francia, donde los

supermercados tradicionales que se demoraron en entrar el mercado online, su entrada fue más difícil, más costosa y más arriesgada.

Wyman también hace hincapié en realizar una gran inversión en ofrecer una experiencia de servicio de muy alta calidad, para asegurarse de que los clientes que lo prueban, se conviertan en clientes fieles a la marca.

En definitiva, el crecimiento del formato digital en el mundo no significa el final de los supermercados físicos, pero sí representará un gran cambio; uno “*altamente disruptivo*” en palabras de Wyman. Algunas tiendas que no supieron adaptarse tendrán que cerrar, mientras que las que sobrevivan se quedarán con las ventas que antes ocupaban sus rivales.

Si bien entrar al mercado online tempranamente es riesgoso, también puede permitir que el supermercado local gane nuevos clientes y aumente su fidelidad, al brindarles diferentes opciones de compra. Wyman recomienda que los supermercados físicos consideren, cuidadosamente, la oportunidad de iniciar, potenciar, o mejorar su oferta digital para sacar ventaja sobre los competidores.

Impacto de la pandemia por COVID-19.

Según [statista.com](https://www.statista.com), el COVID-19 provocó los siguientes cambios en los hábitos de compra de los consumidores en Argentina, en marzo de 2020:

- el 87% compra más artículos de higiene y cuidado personal,
- el 62% almacena grandes cantidades de productos para evitar salir,
- el 44% compra más en línea.

Por otro lado, Pwc.es estudió que “*algunos compradores continuarán muy preocupados por el impacto del virus*”. A continuación, se presentan algunos cambios referidos a la temática de este trabajo:

- *"Entrar en su tienda me pone en riesgo: me preocupa que su personal esté infectado o que pueda infectarme tocando un carrito de compras"*
- *"He hecho algunos pedidos en línea porque no quiero ir a las tiendas, pero necesito me lo entregue en algún lugar en vez de venir a mi casa"*
- *"Estoy buscando a alguien que me dé un horario de entrega programado, así sé que siempre puedo tener comestibles en mi puerta para el fin de semana"*

A fines de junio de 2020, Google también estudió los nuevos hábitos de consumo en plena pandemia por Coronavirus:

- El 12% de los e-shoppers compró online por primera vez.
- El 46% de los e-shoppers aumentó la frecuencia.

En cuanto a las búsquedas en Google, encontraron que:

- En mayo del 2020 las búsquedas que mencionan algún envío se triplicaron respecto a mayo del 2019.
- En los últimos tres meses, las búsquedas relacionadas a delivery de almacén y supermercado crecieron 191% respecto al mismo período del 2019.

De esta manera, Google asegura que se vio reflejado *"un crecimiento sin precedente de las búsquedas relacionadas al ecommerce"*.

La CACE, como ya se ha mencionado, informó un aumento de ventas online de un 84% en abril del 2020, cuando en todo el 2019 había sido de 76%, ya de por sí muy por encima de la inflación.

De acuerdo a iProUP, empresas que venden productos esenciales, registraron *"una suba de 149% respecto a la mejor quincena promedio del primer trimestre"* a partir de abril del 2020.

A modo de conclusión, se puede afirmar que la pandemia por COVID-19 aceleró y profundizó los cambios en los hábitos de consumo de la población; y por ende, ocasionó un gran impacto en el proceso de digitalización del sector de retail.

Mercado de retail de Bariloche.

En Bariloche, existen dos grandes competidores:

- Superpat, con origen en Bariloche, 14 sucursales en la ciudad.
- Un competidor de escala nacional con 5 sucursales, en promedio, más grandes que las de Superpat.

Además, hay competidores internacionales:

- Una multinacional francesa con una sucursal que supera en tamaño a las de las anteriores competidoras.
- Una multinacional estadounidense enfocada en bajos costos que también cuenta con una sucursal con una gran cantidad de metros cuadrados.

Por otro lado, no como competencia directa, sino más bien indirecta, está el mercado mayorista, donde se encuentra:

- Un mayorista y distribuidor con un salón de ventas de 4.000 m², controlado por los mismos dueños que Superpat (además, comparten administración).
- Un mayorista de nivel nacional con un salón de ventas de 6.000 m².

Se estima que entre Superpat y su marca mayorista y distribuidora, cuentan con más de un 50% de participación de mercado de retail en Bariloche.

Mercado de retail online de Argentina.

El líder del mercado online en Argentina es Coto, con su marca Coto Digital, que tiene ventas equivalentes al 7% de la facturación total de la empresa. Otros grandes competidores en el país son Carrefour Online, Jumbo a Casa, Vea Digital, Dia y Walmart. Desde la cuarentena, la venta online de alimentos tuvo una explosión: se cuadruplicaron las entregas, y no fue aún mayor debido a la saturación de sus capacidades.

Cabe destacar que, según iProUP: *“Algunas de las cadenas con mayor cantidad de locales debieron achicarse "físicamente" y enfocar sus recursos a Internet y reducir su estructura de costos. Una de ellas es Carrefour, que bajó la persiana en importantes barrios de la Capital y varias ciudades del Interior. Walmart hizo lo propio en shopping DOT y vendió 12 establecimientos a DIA”*. Y esto fue antes de la pandemia. Además, iProUP indica que Walmart *“está registrando una evolución importante del modelo de e-grocery, un ecosistema basado en la tecnología que busca resolver la complejidad operativa y logística del delivery a domicilio de los supermercados”*.

Por otro lado, una de las maneras que tienen los supermercados tradicionales para darle batalla a Mercado Libre, del cual se hablará en el próximo apartado, es la de aprovechar sucursales como puntos de pick-up. Es una ventaja competitiva que, por lo menos por ahora, disponen las grandes cadenas frente al gigante del *e-commerce*, ya que *“los ejecutivos aseguran que la mitad de las compras online se retiran desde las tiendas físicas”*. Otra ventaja competitiva, es la del envío a domicilio por terceros, asociándose con las apps de muy rápido envío y muy bajo costo.

Impacto de las grandes compañías de e-commerce.

La multinacional más valiosa del mundo, Amazon, también está ingresando en el mercado de retail, tanto online como físico. Debido a su estructura gigantesca, puede resistir

jugadas a largo plazo y reducir su margen al mínimo para ganar participación de mercado y eliminar eventualmente a los jugadores ya establecidos. Esto representa una gran amenaza para la industria de retail física mundial. En 2017, Amazon adquirió la cadena estadounidense Whole Foods, enfocada en la diferenciación de sus productos naturales y orgánicos, y comenzó a bajar precios de una enorme cantidad de productos. Mediante esta estrategia, pierde ingresos, pero gana participación de mercado. Sumado a esto, lanzó sus propias tiendas cien por ciento automatizadas, sin cajeros: Amazon Go.

Si bien esta empresa todavía está lejos de competir en un sector más pequeño y alejado como lo es el de Argentina, sí existe otra gran compañía que puede desequilibrar el mercado nacional por su tamaño: Mercado Libre.

Una de las denominadas empresas unicornio argentinas, también está apostando fuerte en la industria de retail. Y no es un aspecto menor, al tratarse de la empresa de e-commerce más grande de Argentina y con presencia en toda Latinoamérica, y que compite directamente con Amazon tanto en México como en Brasil.

En abril del 2020, en plena cuarentena, Mercado Libre ya empezó a incursionar efectivamente en el mercado bajo la denominación “Supermercado Libre”, una sección para productos de primera necesidad: alimentos no perecederos, bebidas y productos de higiene y limpieza. La plataforma ofrecía 40% de descuento en algunos productos y envíos gratis, lo cual puede considerarse una estrategia agresiva. Esto se dio en un contexto de colapso de los envíos a domicilio propio de las cadenas, que tenían demoras de “*al menos cinco días*”. Además, varias páginas online también tuvieron fallas en su funcionamiento, convirtiendo a Mercado Libre en una gran alternativa para los consumidores.

Pero eso es solo la primera etapa del plan de Mercado Libre, que se lanzó de forma apresurada, presionado por la coyuntura. A largo plazo, la compañía tiene como objetivo

dominar el mercado de retail online, incluso por encima de los supermercados físicos tradicionales.

Modelos de tiendas de retail online.

En la Tabla 6, se detallan algunos de los modelos de venta online de bienes de consumo masivo que actualmente existen en el país:

Tabla 6: *Modelos de tienda de retail online*

Modelo de tienda de retail online	Quiénes ofrecen este servicio
Retiro en sucursal, pedido armado por empleados de la tienda, y se recoge en esa tienda	<ul style="list-style-type: none"> ● Supermercados físicos que se trasladan al mercado digital. Ej.: Walmart, DinoOnline, Carrefour
Retiro en otros puntos de recolección, donde se incluyen puntos que no son sucursales	<ul style="list-style-type: none"> ● Supermercados físicos que amplían sus puntos de recolección. Ej.: Walmart
Retiro en almacenes y/o “dark stores” (punto de venta minorista o centro de distribución que atiende exclusivamente a las compras en línea)	<ul style="list-style-type: none"> ● Supermercados únicamente online (Ej.: Media Naranja Market, pionero en Argentina y 100% digital) ● Coto está invirtiendo en este modelo ● Apps de envíos a domicilio como PedidosYa Market y Glovo Market, que prometen envíos en treinta minutos en zonas determinadas
Envío a domicilio por la tienda, la tienda arma los pedidos y los envía en su propia flota de vehículos	<ul style="list-style-type: none"> ● Supermercados físicos que se trasladan al mercado digital. Ej.: Walmart, DinoOnline, Carrefour, Coto Digital, y otros ● Supermercados únicamente online. Ej.: Media Naranja Market
Envío a domicilio por terceros. Los terceros pueden ser: una empresa de logística tradicional, un servicio de entrega de comestibles dedicado o personas contratadas	<ul style="list-style-type: none"> ● Tiendas que se asocian con apps de envíos a domicilio (Ej.: RapaNui con Rappi a nivel local; Coto, Carrefour, Disco, Ve a y Jumbo con Rappi a nivel nacional; Glovo con Carrefour)
Pedido buscado y enviado por terceros	<ul style="list-style-type: none"> ● Apps como Rappi o Instacart (en EEUU) ofrecen compradores personales que recogen los pedidos desde las tiendas que los clientes prefieran, y se los llevan a domicilio

El modelo aquí propuesto, que se detalla en profundidad en el apartado de “Canvas: modelo de negocio”, es el de “Retiro en sucursal” junto a “Envío a domicilio por la tienda”, ya que:

- Retiro en otros puntos de recolección no será necesario todavía, al contar una gran cantidad de tiendas en distintas partes de la ciudad.
- Retiro en almacenes y/o “dark stores” requiere otro nivel de inversión e infraestructura, no compatible con este proyecto, y demasiado grande para la ciudad.
- Pedidos buscados y enviados por terceros implicaría salirse solo del mercado.
- Envío a domicilio por terceros queda descartado por no existir, todavía, buen funcionamiento de las *apps de delivery* en Bariloche.

En cuanto a este último punto, tercerizar los repartos, es importante resaltar el bajo rendimiento que tienen las apps de delivery en la ciudad. Abarcando únicamente las zonas céntricas, sus servicios no alcanzan a cubrir los demás barrios locales, en una ciudad de gran extensión demográfica pero de baja densidad poblacional. Por otro lado, las condiciones climáticas (invierno, frío, lluvia, nieve, etc.) y geográficas (muchas pendientes) dificultan los repartos en bicicleta, y las motos requieren otro nivel de inversión que al día de la fecha no han primado. Además, las grandes compras de supermercado de los clientes necesitan de vehículos con gran capacidad de carga, como camionetas utilitarias. Tampoco existen, actualmente, servicios de flota de vehículos de tercerización de pedidos.

De todas maneras, no se descarta la posibilidad de analizar nuevamente la situación de la ciudad en un futuro, donde exista un mejor funcionamiento de las apps de repartos o similares. De momento este modelo de negocio no es viable para Superpat en Bariloche.

Otras características factibles de implementar.

Del amplio estudio de mercado sobre competidores y gustos de los consumidores, aparecen otros aspectos que se podrían implementar a la propuesta de valor digital de Superpat en un futuro:

- Disponer de mayor oferta de productos locales y regionales.
- Disponer de opciones sanas y ofrecerlas claramente.
- Filtrar rápidamente por preferencias.
- Comidas del día, en caso de sucursales con rotiserías / cocinas que Superpat posee.
- Categorizaciones efectivas, detalles de productos.
- Buscar sin necesidad de *loguearse*.
- Mensaje de bienvenida en la portada con el nombre del usuario.
- *Loguearse* con redes sociales o Gmail.
- Íconos/capas para filtrar o visualizar productos veganos, vegetarianos, orgánicos, en promoción, etc.
- Información de cómo devolver un producto.
- Búsqueda predictiva para ayudar al usuario con opciones que no conoce exactamente su denominación.
- Productos destacados o productos recientemente añadidos a la oferta digital.
- Modal Window: información detallada acerca de ciertos productos se muestra en modo “modal window”, lo que te mantiene en la misma página y te ahorra varios clics.

Nombre de marca.

Al analizar los nombres de marca que los competidores aplican a su formato digital/online, se puede encontrar la información expresada en la Tabla 7:

Tabla 7: *Nombres de marcas digitales*

Cadena de supermercados	Marca digital / online	Logo
Coto	Coto Digital	Se le agrega “digital” y una noción de estar en movimiento
Walmart	Walmart	Se mantiene
Carrefour	Carrefour (antes Carrefour Online)	Se mantiene
La Anónima	La Anónima Online	Se agrega “online” y el dibujo de un carrito
Jumbo (Cencosud)	Jumbo (antes Jumbo a tu Casa)	Se mantiene
Vea (Cencosud)	Vea Digital	Se mantiene
Disco (Cencosud)	Disco (discovirtual.com.ar)	Se mantiene
Dia	Dia Online	Cambia de minúsculas a mayúsculas, se agrega “online” y se agrega un dibujo de un carrito con el logo en su interior

Como se puede apreciar, no existe un formato predominante entre los competidores. Mientras algunos deciden utilizar las palabras “online” o “digital”, otros optan por no agregar nada, y mantener el mismo nombre de marca. Al comparar, a su vez, los logos, se pueden obtener las siguientes deducciones:

- Es importante mantener el nombre de la marca, ya que es un factor diferenciador muy potente en el mercado, y permite trasladar la fidelidad de los clientes a sus ventas en línea.

- Pueden agregarse los conceptos de “online” o “digital” como Coto y Dia; o pueden no agregarse, como en el caso de las multinacionales Walmart y Carrefour, para ser aún más potentes y directos con su poder de marca.
- Las cadenas multinacionales optan por mantener lo más parecido posible los logos de sus tiendas en línea; mientras que las empresas nacionales Coto, Dia y La Anónima, a mi entender, se ven obligadas a fortalecer su imagen y confianza digital mediante la adición de palabras, dibujos, etcétera. Incluso Coto, líder del mercado argentino, llevó a cabo esta estrategia.

De acuerdo a este análisis, podemos diferenciar, a grandes rasgos, las estrategias existentes en dos tipos:

- Agregar o no las palabras “online” o “digital”, pero fortalecer visualmente el logo y la imagen de marca en línea; como el caso de las cadenas argentinas Coto, Dia y La Anónima.
- Mantener el mismo nombre y el mismo logo; como el caso de las multinacionales Carrefour, Walmart y, en parte, las marcas de Cencosud.

A modo de recomendación, descartaría la segunda estrategia por falta de méritos de Superpat de poder compararse con ese tipo de marcas. Ahora bien, existe un pequeño margen para alejarse de la primera estrategia e innovar, pero implicaría un mayor riesgo, sin obtener mayores beneficios a cambio. Por lo tanto, la primera estrategia sería la más segura y recomendable de aplicar para Superpat. De manera tal, que se le puede agregar la palabra “online”, “digital” o ninguna, a elección de los directores gerentes. Pero que necesariamente se le deberán adicionar fortalecimientos visuales a su logo e imagen de marca en el formato digital.

De todas maneras, con el objetivo de avanzar, de aquí en adelante se conocerá al presente proyecto como *Superpat Online*; aunque, reitero, es sólo una recomendación.

Canvas: modelo de negocio

Una vez validadas las hipótesis en el mercado, es momento de describir el modelo de negocio completo para Superpat Online. En la Figura 5 se presenta gráficamente.

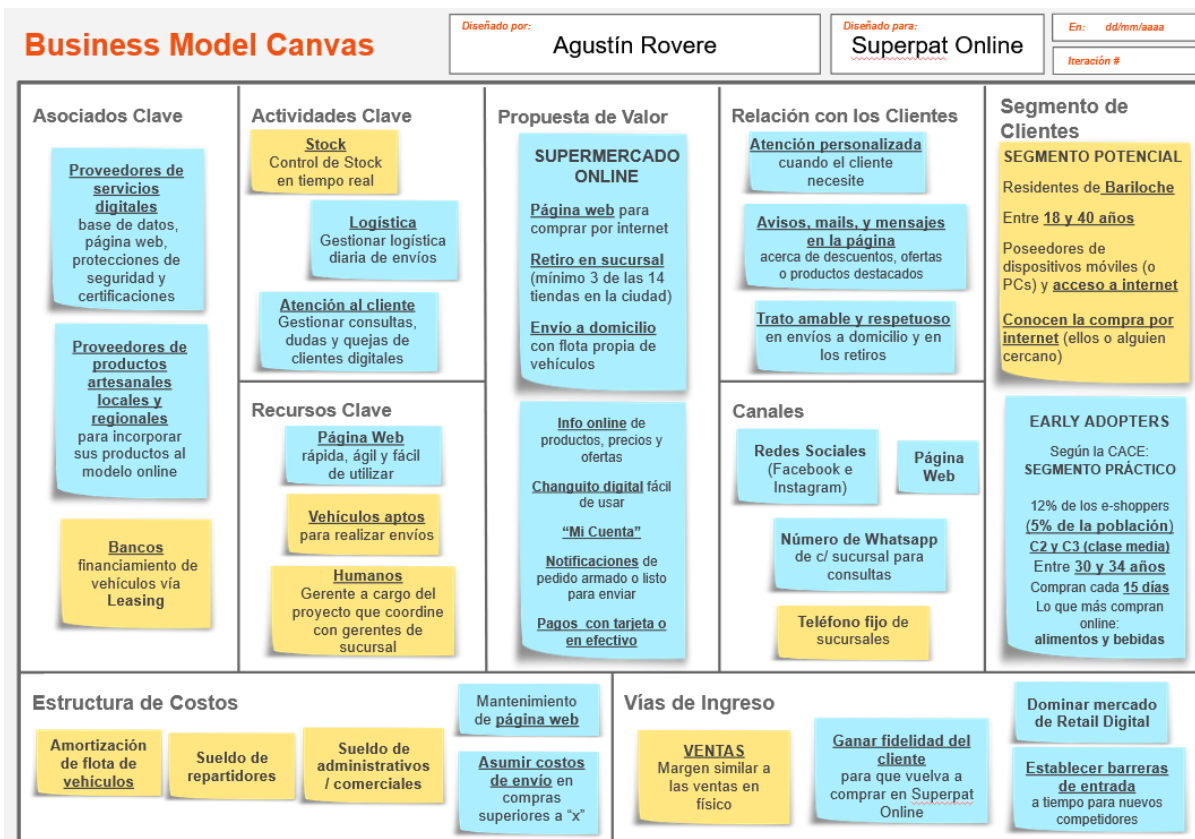


Figura 5: Modelo de Negocio CANVAS Superpat Online
 *En amarillo aspectos tradicionales; en celeste, aspectos de la digitalización

Se procede a explicar punto por punto los nueve lienzos del modelo.

Propuesta de valor.

Este aspecto se ha detallado en el apartado "*Diseño de la propuesta de valor*", y al haber validado en esta sección las hipótesis allí planteadas, la propuesta permanecerá sin nuevos cambios.

Segmento de clientes.

El segmento de clientes objetivo de Superpat Online también ha sido descrito previamente, sin embargo, los estudios de la CACE arrojaron un nuevo concepto que merece ser considerado: el *segmento práctico* de consumidores digitales.

Este segmento, que representa el 12% del total de e-shoppers, o sea un 5% del total de la población, realiza compras por internet al menos cada quince días. Lo que más compra son alimentos y bebidas. El segmento está comprendido mayoritariamente por personas entre 30 y 34 años, y su clase socioeconómica es de C2 y C3, es decir, clase media y media-baja.

Es probable que este grupo de consumidores, experimentados en las compras por internet, sean los primeros clientes del nuevo formato, y que sean quienes otorguen una buena retroalimentación a la empresa sobre su experiencia de compra. Están muy orientados a ahorrar dinero, y también tiempo; por ende, es un grupo de consumidores que encaja casi a la perfección con el descrito en un principio.

Relación con clientes.

Se destacan tres, fundamentalmente:

- Atención personalizada directa cuando el cliente necesite para fomentar que se anime a comprar por internet. Con esto se pueden ganar nuevos clientes.
- Avisos, mails, publicaciones, y mensajes que comuniquen a los clientes ofertas, descuentos o nuevos productos a ofrecer; sin que sientan que “pagan más” por comprar por internet. Así, se mejorará la fidelización del cliente y aumentarán las cantidades compradas.
- Trato amable y respetuoso tanto en los envíos a domicilio como en los retiros en sucursales. Debe primar la hospitalidad y el buen trato desde el personal

hacia los clientes, y estar siempre al servicio de ellos ante cualquier inconveniente.

Canales.

Quedan a disposición los canales tradicionales de comunicación directa con el personal en las tiendas o los teléfonos fijos.

Sin embargo, se deben mejorar las vías digitales, tales como:

- Redes sociales (Instagram y Facebook).
- Página Web.
- Número de Whatsapp de los responsables de la venta online en las tiendas físicas.

Cabe aclarar que la empresa ya posee estas tres vías activas, pero se debe profundizar su uso y coordinar un plan con el sector de Marketing de la empresa para potenciar su impacto.

Actividades clave.

Gestionar el stock y su información en tiempo real es uno de los desafíos que los supermercados siempre han tenido. Es importante seguir trabajando en él para un correcto funcionamiento del servicio online, sin perder clientes o generarles frustraciones al no poder entregarle productos que ya compró.

Por otro lado, está la optimización de la logística, que es una materia híbrida entre el supermercado tradicional y el online, ya que representa un nuevo desafío de ser eficientes con las entregas diarias, gastando el menor combustible posible, siendo rápidos con las entregas, etcétera. Se debe buscar ese equilibrio de eficiencia entre velocidad de entrega y reducción de costos. Cabe recordar que Superpat comparte dueños y administración con un mayorista y distribuidor, y este aspecto es un gran fuerte de la organización.

Una tercera actividad clave para el éxito del proyecto, es la de gestionar las consultas y dudas de los clientes. Ya sea que están acostumbrados a comprar por internet o no, los clientes siempre podrán tener consultas, dudas, o quejas para realizar, y todas ellas deben ser correctamente atendidas por el personal de la empresa.

Recursos clave.

Uno de los recursos más importantes es el de una página web rápida y sencilla de utilizar, que sea intuitiva, y nunca se caiga o dispare errores que desalienten la compra de los clientes.

Otros recursos necesarios, incluso para el formato físico, son los vehículos propios aprobados por SENASA y otros organismos; para transportar mercaderías cuidadosamente, respetando la cadena de frío, etcétera.

Un tercer recurso valioso es el humano, debido a la necesidad de un gerente a cargo del proyecto digital que coordine esfuerzos con los directores (quienes toman las decisiones), el gerente de compras, y los gerentes de sucursales. También será necesario, en este tema, capacitar y motivar a los empleados, ya que serán los responsables de armar y enviar los pedidos a los clientes.

Asociaciones clave.

Una asociación indispensable es con los proveedores de los servicios digitales, tales como: base de datos, página web, protecciones de seguridad, certificaciones, etcétera. La página será el principal medio de interacción con los clientes digitales y debe funcionar perfectamente.

Por lo visto en la investigación de mercado, la inclinación de los clientes por productos artesanales, productos orgánicos, regionales o locales está en pleno auge. Apoyar a productores

de la zona, y mantener una dieta sana, son valores cada vez más importantes en nuestra sociedad. Por este motivo, se debería considerar darles mayor espacio a estos productos, tanto en las tiendas físicas como en la digital, y podría ser este un buen momento para incorporarlo a la oferta, como un aspecto diferenciador.

Por último, es fundamental mantener un buen trato y diálogo con los diferentes bancos que proveen a la empresa, de manera tal de buscar las mejores tasas de interés para la compra o recambio de vehículos de transporte a nombre de la empresa. Actualmente, Superpat tiene buena relación y préstamos o leasings a baja tasa con varios de ellos, y son relaciones que no se deben quebrar.

Estructura de costos.

Los costos principales del modelo online serían:

- Costos asociados al transporte: vehículos, mantenimiento, patentes, etc.
- Sueldos: tanto de repartidores y choferes como del área comercial administrativa a cargo de la unidad de negocios online.
- Mantenimiento de la página web.
- Además, se deberá asumir el costo de envío en compras que superen cierto monto, al tener como objetivo sumar tickets vendidos, atraer nuevos clientes, ganar experiencia en el formato y dominar el mercado online local; y no tanto hacer rentables los envíos en sí.

Este último concepto es importante. Se ha visto en las investigaciones que muchos clientes prefieren retirar en sucursal para no tener que abonar costos extras de envío. Al mismo tiempo que anuncios online que explicitan que su envío es gratis generan mayor atracción que aquellos que no. Entonces, como el objetivo es ganar lealtad de cliente en un mercado nuevo, es un costo en el que deberá incurrir la empresa para generar más ventas y nuevos clientes.

Vías de ingresos.

La única vía de ingresos será la de ingresos por ventas, del mismo modo que el formato físico.

Existe un riesgo de canibalización de las propias ventas, esto es, robar ventas a sí mismo por un menor margen final (al cargar con costos de envío), sin embargo, el objetivo es ganar experiencia y acaparar la participación de mercado de un sector en pleno crecimiento. Si Superpat no satisface la necesidad de estos clientes de comprar online, alguna otra empresa lo hará. Competidores directos, o nuevas organizaciones cien por ciento online, o emprendimientos para nichos, etcétera. El objetivo del proyecto es lograr rentabilidad a mediano y largo plazo, y esto implica no ceder clientes insatisfechos a otros competidores.

Con un correcto funcionamiento del modelo, se establecerán barreras a la entrada de nuevos participantes, o a los supermercados que reaccionen más tarde, y se les dificultará el ingreso al mercado, como ya se ha explicado en el análisis de mercado. Logrando, de esta manera, liderar el mercado de retail online en Bariloche, y no perder ingresos en los nuevos tiempos venideros.

FODA de la Digitalización para Superpat.

Con todo el análisis de validación de hipótesis desarrollado, se presenta como conclusión un análisis FODA que resume la información más importante aquí obtenida, se puede visualizar en la Tabla 8.

Tabla 8: Análisis FODA de la digitalización de Superpat

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Fuerte participación de mercado ● Gran cantidad de sucursales y posibles puntos de pickup ● Sólida estructura de administración, logística y ventas a nivel local ● Buena reputación de la marca ● Disponibilidad de fondos y de activos para iniciar 	<ul style="list-style-type: none"> ● Bajo conocimiento del mercado digital ● Algunas sucursales son pequeñas y complicaría la logística para guardar pedidos a recoger por el cliente ● Si bien posee sucursales en varias ciudades patagónicas, es una empresa de escala chica en relación a otros competidores nacionales (son mercados que facturan mucho menos que las grandes ciudades)
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Ser pionero en venta online de alimentos, bebidas y limpieza en la ciudad ● Ganar rápidamente participación de mercado ● Establecerse como líder y levantar barreras de entrada a competidores que ingresen tardíamente ● Cambio de hábitos de los consumidores hacia la compra online; a nivel mundial y nacional ● Proceso acelerado debido a la cuarentena ● Ganar conocimiento del formato digital antes de que ingresen a la ciudad grandes jugadores como Mercado Libre 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fuerte competencia de marcas nacionales e internacionales, se puede perder margen. ● Densidad de la población barilochense, pocos habitantes y muchos kilómetros de largo de la ciudad ● Podría ser demasiado temprano para entrar, y se podrían canibalizar ventas que actualmente se poseen en las tiendas físicas

Con muchas cuestiones a favor y otras en contra, queda a criterio de cada persona, y sobre todo de las gerencias encargadas de tomar la decisión, sacar al mercado, o no, la propuesta de digitalización en este trabajo desarrollada. Lucas Dapena explica en su libro *Finanzas de la Empresa, Toma de decisiones y subjetividad (2019)* las diferencias existentes entre recomendar tomar una decisión y efectivamente tomarla asumiendo sus consecuencias.

En esta última, entran en juego una gran cantidad de factores, tanto cuantitativos como cualitativos, y tanto racionales como emocionales; pues el proceso de toma de decisión de la persona es “*multifacético, emotivo, conservador y sólo parcialmente cognoscitivo*” (Dapena 2019, p40).

De esta manera, el trabajo continúa desde la óptica de quien sí tomaría la decisión, a modo de terminar de desarrollar la propuesta, desde un marco económico financiero que lo avale y un plan de implementación sólido para lograr los objetivos propuestos, pero sin involucrarse efectivamente en la real implementación de la misma.

Análisis económico financiero del proyecto

En esta sección, se formulará un flujo de fondos del proyecto y se lo evaluará en función del VAN. Además, se elaborarán dos escenarios adicionales, uno pesimista y uno optimista, para finalizar con un “VAN esperado” del proyecto.

Variables importantes

Para comenzar la formulación, es preciso identificar las variables más importantes del flujo de fondos:

Ingresos por ventas.

Está compuesta de dos partes:

- los ingresos por las ventas de productos en sí mismos,
- los ingresos adicionales por cobrar el envío a los clientes.

En el primer caso, se mantienen los valores respecto a las tiendas físicas, como también las respectivas ofertas y promociones. Mientras que en los ingresos por envíos, tienen un comportamiento de cobrar envío a compras bajo determinado valor objetivo, y envío gratis a

partir de ese valor objetivo. De esta forma, un porcentaje de envíos a domicilio tendrán ingresos por envío, y el porcentaje restante será gratuito. En cuanto a los retiros en sucursal, serán gratuitos en su totalidad, ingresando como ventas a la empresa sólo el monto de la compra en sí.

Tasa de clientes obtenidos sobre segmento objetivo.

Esta variable indica qué porcentaje del mercado potencial digital en la ciudad ocupará la empresa. De aquí se derivará el total de clientes mensuales que tendrá la empresa. Es un concepto similar al de participación de mercado, pero que se diferencia de él porque al no haber competencia aún, la participación sería de 100%, pues los clientes no conseguidos aún no forman parte del “segmento digital”. A medida que avance el tiempo, y los competidores vayan reaccionando y se vayan incorporando al mercado, el segmento potencial se comenzará a saturar, y este concepto convergerá al de participación de mercado.

Compras mensuales y tickets promedio.

De la participación de mercado y los clientes mensuales, se sustrae el valor de los mismos cuantitativamente, compuestos de dos variables: cuántas compras ese cliente realiza al mes, y de qué monto son esas compras.

Al multiplicar la cantidad de clientes mensuales, por la cantidad de compras que realiza en el mes, por el monto de cada compra, se llegará al valor de cuántos ingresos por ventas de productos se obtendrán mensualmente (la primera parte de “Ingresos por ventas” previamente anunciada).

Tasa de retiro en sucursal y envíos.

Del total de compras que realizarán los clientes mensualmente, se debe identificar qué porcentaje pedirán retirarlo en sucursal y qué porcentaje pedirán un envío a domicilio.

Tasa de envíos cobrados.

Del total de envíos a domicilio, se debe evaluar qué porcentaje estará por debajo del valor objetivo de ticket y deberá ser cobrados al cliente, y qué porcentaje estará por encima de ese valor y será gratuitos para el cliente. En este caso, el “valor objetivo de ticket” sobre el cual se realizará el envío gratuito, será el valor del ticket promedio. En otras palabras, si el cliente hace una compra por un total inferior al “valor objetivo del ticket” (que será el ticket promedio), ese envío será cobrado, mientras que si el monto de la compra supera ese número, será gratuito.

Los envíos gratuitos son una estrategia más que comprobada de obtención de nuevas ventas.

Precio de envío promedio.

Se trata del precio que tendrán los envíos, pudiendo ser variable en relación a cantidad pedida, ubicación del domicilio, peso del pedido, etcétera. Aquí se trabajará con un “precio promedio”.

Multiplicando ese precio promedio por el porcentaje de envíos cobrados, y por la cantidad de pedidos en el período, se obtendrá la segunda parte de los ingresos por ventas: los ingresos adicionales por envíos.

Costos variables.

En este concepto entran todos los costos que son variables en función del nivel de ventas.

Por un lado, está el costo de mercadería vendida (CMV), el cual será el mismo costo que el de las tiendas físicas, pues los productos son los mismos y cumplen el mismo circuito, de manera tal que no hay razones para suponer que será diferente al CMV actual de la empresa. Será un valor promedio en función de las ventas.

Por otro lado, está el costo de combustible y mantenimiento de los vehículos para realizar los envíos. Este costo también es variable, pero esta vez en función no del monto de ventas, sino de la cantidad de envíos a domicilio. A mayor cantidad de envíos a domicilio, mayor será este costo.

Por último, hay costos variables por impuestos fiscales, como Ingresos Brutos, que varían en función del monto total de ventas.

Costos fijos.

Estos costos tendrán un fuerte impacto en el flujo de fondos, pues deberán ser cubiertos se alcance o no el nivel de ventas objetivo. Fueron divididos en cuatro grupos de costos fijos, con el fin de facilitar su comprensión.

En primer lugar, están los costos de Personal. Se trata de los sueldos y sus respectivas cargas sociales de todos los empleados adicionales que requerirá el proyecto: tanto repartidores y repositores, como personal administrativo y gerencia de unidad de negocio. Este tipo de costo fijo es el más alto de los cuatro, y el que más apalancamiento ejercerá sobre el flujo de fondos.

Un segundo grupo de costos fijos es el de Vehículos, que está compuesto por seguros e impuestos de la nueva flota de rodados.

En tercer lugar, aparecen los costos de Administración y Comercialización, compuestos principalmente por el mantenimiento de la página web y un presupuesto para marketing y publicidad.

Por último, existen costos fijos de amortización de la flota de vehículos, que tendrán una vida útil de cinco años. Este es un costo de índole únicamente contable, y no representa erogación de fondos, pero sí tendrá un impacto para calcular el impuesto a las ganancias.

Inversiones.

Esta variable representa la cantidad de fondos que requiere el proyecto para ser puesto en marcha. Se compone de dos partes: la flota de vehículos y la inversión en publicidad previa a la apertura del canal digital.

Tasa de canibalización.

Uno de los aspectos más importantes para el flujo de fondos de este nuevo proyecto. ¿Qué porcentaje de las ventas digitales serán verdaderamente nuevas ventas, y no “canibalizadas” de clientes actuales de las tiendas físicas? Está claro que muchas ventas que se consigan a través de la página web se podrían haber conseguido de todas formas desde las propias tiendas de la empresa. En este caso, se estimará la tasa de canibalización en función de la participación de mercado total de la cadena, es decir, se canibalizarán ventas propias en el mismo porcentaje en que la empresa participa del mercado actualmente en la ciudad.

Las ventas canibalizadas no se tendrán en cuenta en el flujo del proyecto, como tampoco lo harán sus costos directos asociados (CMV e impuestos), quedando ambos conceptos excluidos en el flujo de fondos.

Cuantificación de inversiones

En primera instancia, se cuantificará el monto requerido para la puesta en marcha del proyecto. Como se muestra en la Tabla 9, la inversión más grande necesaria es en la de Rodados, donde se comprarán tres vehículos para realizar los envíos a domicilio. Además, hay una necesidad de fondos para la puesta en marcha de la página y para realizar una campaña publicitaria local. En total, se necesitan \$4,700,000 como inversión inicial.

Tabla 9: *Inversiones requeridas*

INVERSIONES				
Inversión	Total	Precio	Cantidad	Valor Residual Año 5
Rodados	\$ 4,500,000	\$ 1,500,000	3	\$ 800,000
Adm. y com.	\$ 200,000			
TOTAL	\$ 4,700,000			

Cuantificación de ventas

Para cuantificar las ventas, primero se determinará el mercado de retail digital en la ciudad de S.C. de Bariloche. Cabe destacar que la CACE informa sobre el país en su totalidad, pero no por regiones, por lo que los valores estimados para la ciudad de Bariloche se elaboran suponiendo una distribución local similar a la nacional, donde el porcentaje de compradores del “Segmento Práctico” es el mismo (12% de los e-shoppers), pero aplicado a la nueva población objetivo (160.000); y considerando la misma aplicación para el total de e-shoppers (42% de la población total).

Tabla 10: *Tamaño de mercado*

MERCADO DIGITAL RETAIL BARILOCHE			
	Argentina	Porcentaje	Bariloche*
Población total	45,000,000	100%	160,000
Total e-shoppers	18,773,246	42%	66,749
Segmento Práctico	2,252,790	12%	8,010

**Estimaciones en base a datos de CACE 2019*

Con el número de potenciales clientes del mercado, 8010 personas, se procede a cuantificar las variables relacionadas con los ingresos por ventas.

Tabla 11: *Ingreso por ventas I*

Cientes / Seg. Potenc.	Cientes mensuales	Compras mens.	Ticket promedio	Total \$ mes
5%	400	2	\$ 2,500.00	\$ 2,002,480
10%	801	2	\$ 2,500.00	\$ 4,004,959
15%	1,201	2	\$ 2,500.00	\$ 6,007,439
20%	1,602	2	\$ 2,500.00	\$ 8,009,918

En la primera columna de la Tabla 11, se puede apreciar el porcentaje de clientes objetivo respecto al total. Avanza escalonadamente de a 5% con la finalidad de observar cómo variará la última columna, el total de ingresos al mes bajo este concepto. La segunda columna no es más que aplicar ese porcentaje al total de 8010 clientes. Mientras que las columnas 3 y 4 son las que indican cuántas veces en promedio ese cliente comprará al mes, y cuánto gastará por compra, respectivamente.

Las ventas de este primer concepto, estarán sujetas a la tasa de canibalización, que fue estimada en un 50% del total de ventas (50% del total de la columna 5 de la Tabla 11). Por lo tanto, solo el 50% de las ventas serán ventas reales de este proyecto, ya que el otro 50% se hubiera conseguido de todas maneras en las tiendas físicas. En otras palabras, sólo un 50% serán nuevas ventas.

Por otro lado, se deben cuantificar los ingresos por envíos a domicilio, para lo cual se elaboró la Tabla 12:

Tabla 12: *Ingresos por ventas II*

Cientes / Seg. Potenc.	Tickets mensuales	Tickets retiro (25%)	Tickets envío (75%)	Precio envío	% envíos cobrado	VENTA EN \$
5%	801	200	601	\$150.00	50%	\$ 45,056
10%	1602	400	1201	\$150.00	50%	\$ 90,112
15%	2403	601	1802	\$150.00	50%	\$ 135,167
20%	3204	801	2403	\$150.00	50%	\$ 180,223
20%	3204	801	2403	\$180.00	50%	\$ 216,270

En este caso, la segunda columna indica los tickets mensuales (clientes mensuales por cantidad de compras mensuales). La tercera columna representa cuántas de esas compras el cliente elegirá retirar en sucursal, valor estimado en un 25% del total. Al mismo tiempo que en la cuarta columna se informan los que serán enviados a domicilio (75%). En la columna 5 se establece el precio de envío promedio de aquellas compras que se cobrarán. Mientras que en la columna 6 se estima qué porcentaje de tickets estarán por debajo del promedio y serán cobrados. Para dicha estimación se supuso una simple distribución normal de tickets donde la mitad estarán por debajo de la media, es decir, por debajo del valor objetivo del ticket. En último lugar, la columna 7 no es más que la multiplicación de las columnas 4, 5 y 6, dando como resultado las ventas mensuales en pesos.

Cuantificación de costos

En la Tabla 13 se detallan los costos variables y sobre qué aspecto de la venta varían:

Tabla 13: *Costos Variables*

COSTOS VARIABLES		
Tipo	Total	
C.M.V.	66%	Sobre ventas
Impuestos	3.50%	Sobre ventas
Combustible	\$ 13.00	Por envío
Mantenimiento	\$ 2.00	Por envío

En primer lugar, se estableció el CMV promedio en un 66% de los ingresos por ventas (sin contar ingresos por envíos). En la segunda fila, se describe el porcentaje de impuestos sobre las ventas, compuesto por un 3% de Ingresos Brutos promedio y un 0,5% de otros impuestos locales. Y, por otro lado, en las últimas dos filas, se detallan los costos directos de enviar a domicilio. En cuanto al combustible, los \$13,00 se componen de 0,2 litros de nafta necesarios por envío, en promedio, y un precio de litro de nafta de \$65 en la ciudad; mientras

que el mantenimiento de los vehículos se estima en un 15% de lo que se gasta en combustible, aproximadamente, \$2 por envío. Sumando así un total de \$15,00 de costo directo por envío.

En cuanto a los costos fijos, se elaboró la Tabla 14, donde se detallan los cuatro grandes grupos previamente armados.

Tabla 14: *Costos Fijos*

COSTOS FIJOS				
PERSONAL	Total	Sueldo nominal	Sueldo + CS	Cant. emple.
Sueldos repartidores	\$ 360,000	\$ 40,000	\$ 60,000	6
Sueldos reposidores	\$ 171,000	\$ 38,000	\$ 57,000	3
Sueldo Gerente	\$ 105,000	\$ 70,000	\$ 105,000	1
Sueldo adm/com	\$ 67,500	\$ 45,000	\$ 67,500	1
TOTAL	\$ 703,500			
VEHÍCULOS	Total	Base	Cant. vehículos	
Seguros vehículos	\$ 7,500	\$ 2,500	3	
Impuestos vehículos	\$ 7,500	\$ 2,500	3	
TOTAL	\$ 15,000			
ADM. Y COM.	Total			
Mantenimiento PAG.	\$ 75,000			
Publicidad	\$ 25,000			
TOTAL	\$ 100,000			
AMORTIZACIONES	Total	Costo rodado	Meses vida útil	Cant. rodados
Vehículos	\$ 75,000	\$ 1,500,000	60	3

En cuanto a personal, se trata de 6 nuevos repartidores que realizarán los envíos, donde cada uno significa, entre sueldo y cargas sociales, \$60.000 (el primer año sólo serán 3 repartidores, hasta lograr cierto nivel de ventas); tres reposidores y armadores de pedidos valuados en \$57.000 cada uno; un gerente de unidad de negocios que percibirá \$105.000, y un empleado de administrativo comercial que saldrá \$67,500. Todos valores mensuales. Sumando entonces \$703,500 de costo fijo mensual en personal.

Los costos fijos de vehículos son de \$2500 de seguro por vehículo, y \$2500 de impuestos por vehículo, totalizando \$15.000 mensuales.

Por el lado de costos de administración y comercialización, se estima un costo mensual de \$75.000 para mantener la página web en perfecto funcionamiento y \$25.000 de presupuesto para publicidad a manejar por el gerente. Siendo, entonces, otros \$100.000 de costo fijo mensual.

Además, están los costos de amortización de la inversión en vehículos, que estimando una vida útil de 5 años (60 meses) para rodados que cuestan \$1,500,000 cada uno, suman un costo fijo mensual de \$75,000 en razón de amortizaciones. Este es un costo contable que deduce los impuestos a las ganancias, pero no será un egreso de dinero a la hora de elaborar el flujo de fondos.

Por último, el costo de oportunidad del proyecto se estableció en un 10%, neto de inflación.

Flujo de fondos proyectado

Con todas las variables cuantificadas, es momento de realizar el flujo de fondos proyectado. Para esto, se decidió por implementar un Flujo de Fondos Libre (FCF, por sus siglas en inglés), ya que es el que más utilidad brinda para evaluar proyectos de inversión, independientemente de cómo la empresa financie ese proyecto, si es con aporte de socios o con deuda. Lo que se evalúa aquí, es la rentabilidad del proyecto en sí.

Se eligió un horizonte temporal de mediano/largo plazo de cinco años, que, además, coincide con la vida útil contable de la inversión necesaria (rodados).

Además, se optó por una proyección libre de inflación, en valores reales, ya que al afectar este fenómeno tanto a los ingresos como a los costos, quedaría, en cierta medida, neteado; y ejercería mucho ruido sobre los cálculos y el análisis deseado.

De esta manera, se procede a elaborar un Estado de Resultados para calcular el resultado neto de cada año (Tabla 15).

Tabla 15: *Estado de Resultados Proyectado*

Concepto	0	1	2	3	4	5
VENTAS	10% -15%	48,059,510	72,089,265	72,089,265	72,089,265	72,089,265
CANIBALIZ.	50%	(24,029,755)	(36,044,632)	(36,044,632)	(36,044,632)	(36,044,632)
VENTAS NETAS		24,029,755	36,044,632	36,044,632	36,044,632	36,044,632
VENTAS ENVIOS	\$ 150	1,081,339	1,622,008	1,622,008	1,622,008	1,622,008
C.M.V	66%	(15,859,638)	(23,789,457)	(23,789,457)	(23,789,457)	(23,789,457)
COSTO ENV.	\$ 15.00	(216,268)	(324,402)	(324,402)	(324,402)	(324,402)
IMPUESTOS	3.5%	(878,888)	(1,318,332)	(1,318,332)	(1,318,332)	(1,318,332)
RDO. BRUTO		8,156,300	12,234,449	12,234,449	12,234,449	12,234,449
GASTOS PERSONAL		(6,282,000)	(8,442,000)	(8,442,000)	(8,442,000)	(8,442,000)
GASTOS VEHÍCULOS		(180,000)	(180,000)	(180,000)	(180,000)	(180,000)
GASTOS ADM Y COM		(1,200,000)	(1,200,000)	(1,200,000)	(1,200,000)	(1,200,000)
AMORTIZACIONES		(900,000)	(900,000)	(900,000)	(900,000)	(900,000)
RDO. ANTES IMP		(405,700)	1,512,449	1,512,449	1,512,449	1,512,449
IMP. GANANCIAS	30%	121,710	(453,735)	(453,735)	(453,735)	(453,735)
RESULTADO NETO		(283,990)	1,058,715	1,058,715	1,058,715	1,058,715

La línea más significativa, Ventas, está compuesta por un objetivo de 10% de obtención de clientes sobre el total de mercado potencial para el primer año, y de 15% del segundo año en adelante. Es decir, unos 800 clientes mensuales durante el primer año, y de 1200 clientes mensuales desde entonces.

A ese número se le aplicaron los demás conceptos ya explicados en los apartados de Cuantificación de Ventas y de Costos hasta llegar a un Resultado Neto anual.

Con el Resultado Neto proyectado obtenido, se elabora entonces el Flujo de Fondos Proyectado (Tabla 16).

Tabla 16: *Flujo de Fondos Proyectado*

FLUJO DE FONDOS	0	1	2	3	4	5	Perpetuos
RESULTADO NETO		(283,990)	1,058,715	1,058,715	1,058,715	1,058,715	
+ AMORT.		900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	
- INV. NECESARIAS		(420,000)	(420,000)	(420,000)	(420,000)	(420,000)	
FF Normal	(4,700,000)	196,010	1,538,715	1,538,715	1,538,715	1,538,715	15,387,145
Factor desc.	1	0.91	0.83	0.75	0.68	0.62	0.56
FF descontado	(4,700,000)	178,191	1,271,665	1,156,059	1,050,963	955,421	8,685,642
FF desc. Acum.	(4,700,000)	(4,521,809)	(3,250,144)	(2,094,085)	(1,043,123)	(87,702)	8,597,940
WACC	10%						
TIR	37%						
VAN	8,597,940						

Las amortizaciones, al ser costos contables, pero no egresos de efectivo, se vuelven a sumar. Sin embargo, para reponer el desgaste anual que sufrieron los rodados, es necesario también dedicar fondos para recuperar ese bien, de allí se desprende la línea de “Inversiones necesarias”. Este valor es diferente de la amortización debido al “Valor residual” del rodado, estimado en \$800.000. Al poder vender el rodado al final de su vida útil en \$800.000, no es necesario reponer los \$900.000 anuales de amortización de vehículos, sino \$420.000 (obtenidos por restar \$1.500.000 - \$800.000, dividirlo por los 5 períodos, y multiplicarlo por los 3 vehículos).

Una vez obtenido el flujo de fondos normal (FF normal), se deben traer esos valores futuros a valor presente, para lo cual se aplica un factor de descuento de acuerdo a un costo de oportunidad seleccionado. En este caso, se descuenta a una tasa WACC, estimada en 10%

anual. Esta tasa representa el rendimiento que se le pide al proyecto como mínimo para no perder valor.

Al multiplicar el FF normal por el factor de descuento de ese período, se obtiene el flujo de fondos descontado (FF descontado), es decir, en valor presente. La fila de FF descontado acumulado es la suma acumulada de los FF descontado de cada año, iniciando en el año 0, con la inversión inicial. El valor de la última columna de esta fila es igual al Valor Actual Neto (VAN) del proyecto.

Mientras que la tasa interna de retorno, (TIR), representa a qué tasa de rendimiento el proyecto devuelve un valor actual neto de 0; en otras palabras, la TIR representa el rendimiento anualizado de esa inversión.

Como se puede apreciar, luego de los cinco años aparece una columna más, que se la denomina perpetuidad. Se trata de los flujos futuros perpetuos que el proyecto generará. Se utiliza como referencia para saber cuál es el valor real del proyecto de allí en adelante. Estos futuros flujos están dados por los ingresos normales del año y el rendimiento que se les exige (la tasa WACC). Es cuando se valúan esos futuros ingresos, de un mercado plenamente nuevo, que el proyecto da como resultado un muy buen rendimiento. Desde mi punto de vista, tiene sentido evaluar la perpetuidad por la solidez y estabilidad que el mercado de bienes de consumo masivo ofrece. Son productos de altísima rotación, y se espera que mantengan el mismo comportamiento en el futuro.

Observar que, si bien se está creando valor año a año, al quinto año todavía no se alcanza a recuperar la inversión en su totalidad. Pero al analizar los flujos que se espera que la inversión brinde en el resto de los años, es cuando se deduce que el proyecto será capaz de generar valor a la empresa. Es decir, se construirá valor a largo plazo gracias a la sólida fuente de ingresos generada por la fidelidad de los clientes.

Notar que sólo el primer año da un Resultado Neto negativo, producto de una fase natural de introducción a un nuevo mercado. Pero desde el segundo año en adelante, con un objetivo de 1.200 clientes mensuales (cerca de la capacidad máxima que esta inversión inicial brinda), en un mercado potencial de 8.000 personas, y aun considerando la canibalización de ventas propias, el flujo de fondos ofrece una gran rentabilidad.

Análisis de escenarios

Al aplicar un análisis de escenarios al flujo de fondos base, se incorporan un escenario pesimista y uno optimista, donde los tres juntos, ponderados a una probabilidad de ocurrencia, dan como resultado un VAN esperado.

En el escenario pesimista, se supuso que al segundo año no se conseguiría la cantidad de clientes objetivo (1200), quedándose solamente con 800 clientes, un 10% del mercado potencial. Sin embargo, por esta razón, tampoco haría falta contratar los otros 3 repartidores que se contratarían en el año 2, manteniendo su personal en sólo 3 repartidores en total. De todas maneras, los flujos no alcanzarían para recuperar la inversión, y al cabo de 5 años se venderían los rodados por su valor de desecho. Se obtendría, entonces, una TIR de -7% y un VAN de - \$2.740.701. Este escenario puede tener lugar en caso de fracasar con la estimación de clientes a obtener, o en fallar en la fidelización de los mismos a lo largo del tiempo.

Por otro lado, en un escenario optimista posible, se podría alcanzar rápidamente los clientes objetivos para el segundo año. En el tercer año, aumentarían un poco más hasta trabajar a plena capacidad, que se estima en unos 1.600 clientes mensuales. Ese número de clientes es el máximo que la empresa podría satisfacer con este nivel de inversión y de capacidad. Llegado ese punto, se podría aumentar la inversión y la capacidad de entregas; o aumentar ligeramente el precio de envíos y trabajar con la misma capacidad. Para este análisis se optó por la segunda opción, para no incorporar nuevas inversiones requeridas que compliquen la comparación entre

escenarios. El precio de envíos subiría un 20%, de \$150 a \$180 para los años 4 y 5; manteniendo las demás variables constantes. En este escenario se recuperaría la inversión antes del cuarto año, la TIR sería de 67% y el VAN de \$32.609.384.

En ningún escenario se modificó la cantidad de compras mensuales ni el ticket promedio por compra, valores supuestos en 2 y \$2.500, respectivamente.

Asignando una probabilidad de ocurrencia de 30% al pesimista, 40% al normal, y 30% al optimista, se obtiene un VAN esperado como el de la Tabla 17. Al asignarles 33,33% a cada uno, daría un resultado aún mayor.

Tabla 17: *Escenarios y VAN esperado*

ESCENARIOS	VAN	Prob. Ocurr.	VAN x Prob. Ocurr.
PESIMISTA	(2,740,701)	30%	(822,210)
NORMAL	8,597,940	40%	3,439,176
OPTIMISTA	32,609,384	30%	9,782,815
VAN ESPERADO			\$ 12,399,781

Análisis de punto de equilibrio

Para lograr un VAN igual a 0, luego del quinto año y del valor de la perpetuidad, se necesitan ventas por \$72,9 millones anuales, entre tickets e ingresos por envío. El nivel de ventas proyectado en el escenario normal espera \$73,7 millones de ventas anuales, entre ambos conceptos. Este es el punto de equilibrio teniendo en cuenta la estructura de costos dada a partir del año 2 (donde se contratan tres nuevos empleados repartidores).

Si se realiza el análisis para una estructura de costos como la del primer año (sin esa contratación de 3 empleados más), el nuevo punto de equilibrio para que el VAN sea 0 es de \$57,7 millones anuales, también entre tickets y envíos.

Plan de implementación

La última etapa metodológica de este trabajo consiste en elaborar un plan de implementación que sea capaz de incorporar la información recolectada en las anteriores tres etapas en la gestión, donde las personas serán las responsables y las encargadas de llevarlo a la práctica de la mejor manera posible.

Un plan puede ser en los papeles muy grandioso, pero si no se lo lleva a la práctica en buena forma, terminará fracasando. Por eso es importante contar con buenas herramientas capaces de traducir los objetivos estratégicos en prácticas y acciones concretas. Como también es importante poder supervisar el grado de cumplimiento de cada objetivo y poder intervenir o corregirlo antes de que sea demasiado tarde.

En este contexto, el marco teórico nos brinda una de las mejores herramientas para planificar una buena implementación, y será obligatorio aplicarla en la empresa y controlar sus resultados mes a mes para tener éxito con el proyecto. Se trata de la metodología OKR, que tantas compañías exitosas utilizan.

OKRs para 2021.

Lo primero y principal es establecer un Objetivo Anual. De él se derivan los objetivos trimestrales, para luego identificar los Resultados Clave asociados a cada objetivo. Como se ha visto en el Marco Teórico, es importante que el objetivo esté alineado con la Misión y Visión de la empresa, que sea exigente y motivador para las personas, y que inspire a ir hacia delante en un tiempo dado. El objetivo seleccionado para la implementación de este proyecto es el que se ve en la Tabla 18, acompañado de los objetivos trimestrales.

Tabla 18: *Objetivos trimestrales 2021*

Objetivo Anual	Trimestre	Objetivos Trimestrales
Hacer de Superpat Online una marca líder en satisfacción al cliente, rentable y sustentable para fin de año.	Primer Trimestre	Conseguir los recursos requeridos para el correcto lanzamiento de Superpat Online
		Diseñar una página con un diseño agradable, fácil de usar para el cliente y sin demoras en la carga
		Realizar campaña publicitaria inteligente con énfasis en las redes
	Segundo Trimestre	Brindar un muy buen nivel de servicio de entrega a los clientes
		Incorporar descuentos y ofertas en la web
		Estandarizar servicio de entrega al cliente de manera óptima
	Tercer Trimestre	Superar el punto de equilibrio en pesos de la unidad de negocios
	Cuarto Trimestre	Alcanzar el nivel de ventas de 6.5 millones de pesos mensual

Cabe destacar que esta metodología está en constante movimiento, y trimestralmente se van controlando y reajustando los objetivos y resultados clave. Por esta razón, en los trimestres tres y cuatro se identificó un sólo objetivo, el más importante, pero con la capacidad de poder añadirse más objetivos a medida que avanza el año. Lo ideal es tener entre tres y cinco objetivos por trimestre; y nunca alejarse de la realidad. Por ese motivo, es importante que la empresa y los equipos hagan reuniones y seguimientos mensuales. La metodología OKR debería acompañar a la empresa en todo momento, y no sólo en la “puesta en marcha” y al final del año.

Una vez identificados los objetivos trimestrales, se deben detallar los resultados clave que medirán el cumplimiento o no de cada objetivo.

Además, se debe asociar cada objetivo a un grupo, área, o persona en particular. Todos los objetivos, y por consiguiente sus resultados claves, deben tener un responsable de su cumplimiento. Por ejemplo, los encargados de los objetivos trimestrales pueden ser: el nuevo Gerente del Formato Online, el responsable de Marketing, el Gerente de Recursos Humanos, etcétera. Mientras que los resultados clave los pueden dividir entre sus empleados a cargo, o incluso en grupos multisectoriales, según sea más conveniente. Pueden existir ciertas libertades en este aspecto; lo importante es que cada objetivo y cada resultado tenga un responsable asociado.

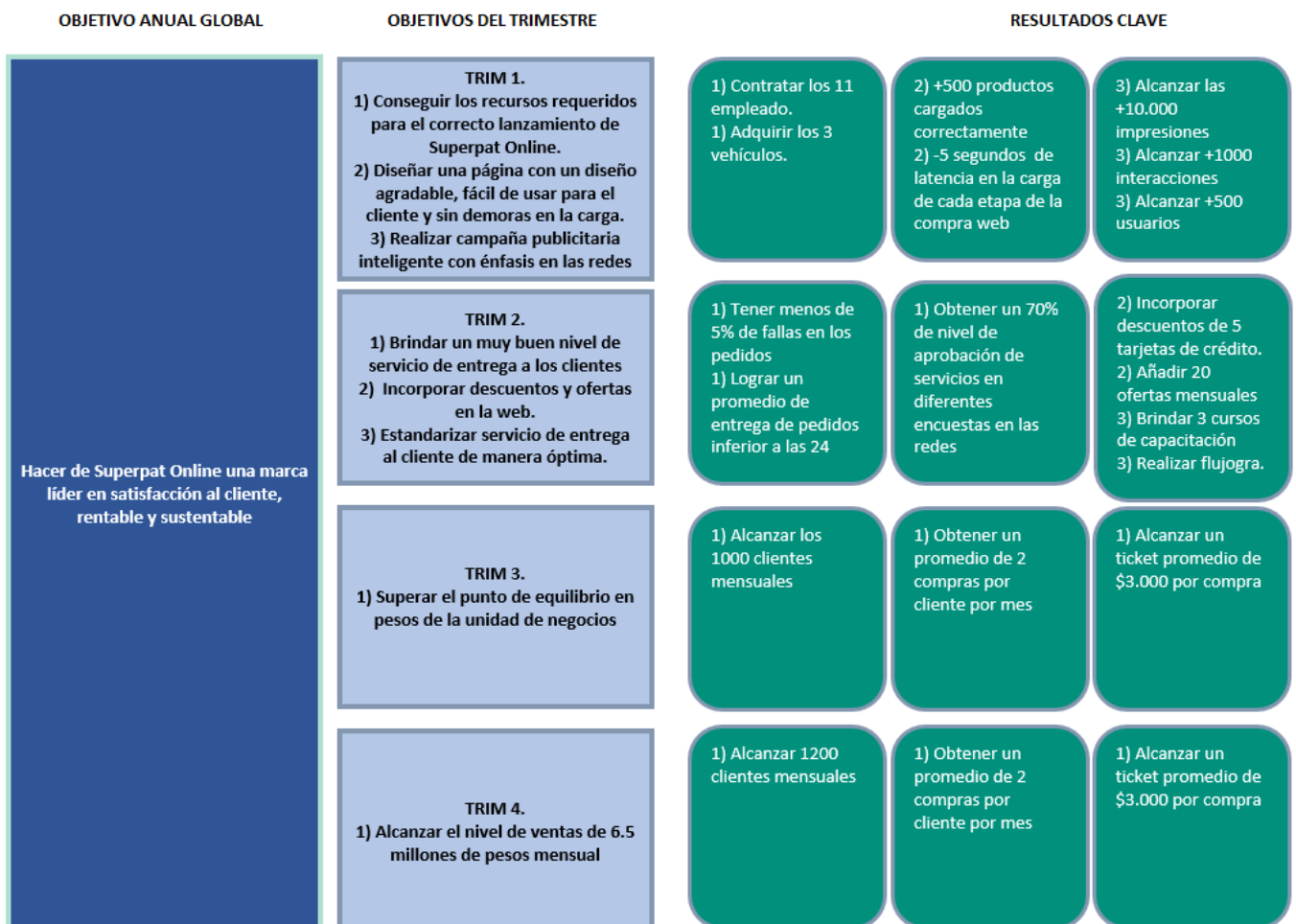


Figura 6: OKRs 2021

Al tener los resultados clave detallados, se debe realizar un seguimiento semanal de los mismos, indicando el grado de cumplimiento de cada resultado clave cada semana. Se puede realizar en modo de semáforo, con 3 o más colores, que indiquen Nivel Deseado, Nivel Regular, Nivel Malo, por mencionar un ejemplo.

En el anexo se adjunta una planilla en Drive que sirve para comenzar a implementar la metodología. Se recomienda utilizarla de manera colaborativa donde todos los involucrados con la implementación tengan acceso a la información en cualquier momento. Además, dentro del mismo archivo se pueden vincular múltiples hojas que representen los OKR de la empresa, de los diferentes equipos, y/o de las diferentes personas en simultáneo.

Con esta herramienta guiando y controlando la ejecución del proyecto, se reduce enormemente la incertidumbre, se alinean los objetivos, y se facilita la implementación, mediante prácticas concretas y coordinadas de todas las partes hacia un mismo rumbo. Por supuesto, el futuro seguirá siendo impredecible, y por esta razón se debe supervisar periódicamente el desempeño de la empresa y de las partes para corregir los desvíos y lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Análisis y resultados

Es momento de analizar y evaluar los resultados obtenidos en la aplicación de las diferentes metodologías. Se divide este apartado en dos grandes grupos: los resultados cualitativos, correspondientes a la primera parte del trabajo, y los resultados cuantitativos, correspondientes a la segunda parte del trabajo. Recordar que el objetivo principal del mismo era *“Diseñar una propuesta de venta online que agregue valor a Superpat SA, y que sea implementable dentro de un año”*.

Resultados cualitativos

En primer lugar, se deben analizar los resultados obtenidos en las etapas de “Propuesta de Valor” e “Investigación de Mercado”.

Se encontró que los hábitos de los consumidores estaban cambiando hacia lo digital. Cada vez son más las personas que se incorporan a las compras por internet. Y la pandemia por COVID-19 aceleró enormemente este proceso.

Existe un segmento de personas que está orientado a comprar alimentos y bebidas de manera digital, que en Argentina representa un 5% de la población. Este grupo de personas serían los “early adopters” de este nuevo servicio.

El nuevo servicio a ofrecer, “Compra online con envío a domicilio o retiro en sucursal”, se configuró mediante la metodología Canvas y se orientó plenamente a satisfacer al segmento objetivo, para poder captar y retener ese grupo de clientes de manera orgánica.

Luego, se analizaron los diferentes modelos de negocios posibles, y se escogió el más indicado para esta empresa, este momento y este lugar. Es decir, el modelo ideal para Superpat, en Bariloche, 2020/2021. En este modelo, también sustentado por Canvas, la empresa es la encargada de preparar los pedidos y realizar la logística de entrega. Sin tercerizar, y con vehículos propios. La monetización viene en parte de cobrar un precio al envío, pero fundamentalmente de ganar fidelidad a largo plazo de los clientes orientados a las compras online; levantando barreras de entrada a futuras empresas que entren a competir por el segmento objetivo.

Fruto de la investigación, se llegó a la conclusión de que, si los clientes confían en la marca física, estarán dispuestos a confiar en su formato digital; es decir, Superpat, como supermercado tradicional, no tendría problemas en ganar consumidores de su nuevo servicio.

Por estas razones, se puede concluir que se cumplió el primero de los tres objetivos: *“Diseñar una propuesta que un grupo de clientes considere valiosa”*.

Sin embargo, aquí es donde aparece el primer gran conflicto. El actual crecimiento de compras del rubro (Alimentos, bebidas, higiene y cuidado personal) en formato digital, es a expensas del rubro en formato tradicional. Lo que crece el primero, se lo quita al segundo. Y en un mercado donde no hay oferentes, lanzar este nuevo proyecto significaría, en parte, “robarse” ventas propias, pero con mayores costos y esfuerzos. En otras palabras, la empresa canibalizaría ventas propias.

Es en este punto donde cobra especial importancia la toma de decisiones de saber cuándo y por qué ingresar. Desde el marco de este trabajo, se considera que las ventajas de realizarlo son mucho mayores a la desventaja de canibalizarse. Ventajas como ser pionero, poder ser el líder, ganar experiencia y conocimientos, y levantar barreras de entrada. Lo problemático de la canibalización, a mi entender, sería que lo genere y lo capture la competencia. En otras palabras, la verdadera amenaza es que los clientes se los lleve otro. Por lo que recomendaría lanzar el proyecto más temprano que tarde.

Es momento ahora de pasar a los resultados cuantitativos para analizar el cumplimiento o no de los otros dos objetivos.

Resultados cuantitativos

Al desarrollar el análisis económico financiero del proyecto, se encontraron los siguientes resultados:

- El flujo de fondos que se espera generar es de \$196.000 para el primer año y de \$1.538.000 del segundo año en adelante.

- Al ser la inversión inicial de \$4.700.000, y el costo de oportunidad aproximado de 10%, este flujo de fondos no devuelve la totalidad de la inversión inicial en 5 años.
- Sin embargo, al analizar los flujos de fondos futuros a partir del quinto año, y trayendo esos valores al presente (Valor de la perpetuidad) se espera un Valor Actual Neto de 8.597.000 millones de pesos.
- Considerando la perpetuidad, el proyecto arroja una TIR de 37%.
- El punto de equilibrio para VAN = 0 es 71,65 millones de pesos anuales.
- En un análisis de escenarios pesimista, normal y optimista, el VAN esperado sería de 12,4 millones de pesos.

De esta manera, se puede dar por cumplido el segundo objetivo: *“Que la propuesta agregue valor monetario a la empresa en un mediano o largo plazo”*.

Por último, se presentó una herramienta que facilitaría y guiaría la implementación del proyecto al cabo de cuatro trimestres, estableciendo objetivos difíciles pero motivadores y prácticas concretas para lograrlos en tiempo y forma. Concluyendo entonces, que se alcanzó el tercer objetivo: *“Que la propuesta sea factible de implementarse dentro de un año”*.

Parte III: Cierre de Proyecto

Conclusiones

El trabajo inició con el desarrollo de una propuesta de valor para Superpat SA, mediante la utilización del Canvas y la Flor del Servicio. Allí se encontró que la experiencia de compras de supermercado pasará de ser física y de alto contacto, a una experiencia digital, de bajo contacto, pero que exigirá mayor atención y resolución de problemas a las personas. Se estimó que la mejor alternativa sería involucrar a tres sucursales para gestionar y realizar los envíos a domicilio. Cada una con su vehículo propio y sus nuevos empleados a disposición.

La siguiente etapa consistió en hacer una investigación de mercado, donde se validen las hipótesis que debían ser ciertas para que la propuesta tenga éxito. Se confirmaron las tres hipótesis principales: que existen consumidores digitales en el país; que están dispuestos a comprar alimentos, bebidas y limpieza online; y que tendrán confianza en el canal digital de la cadena. También se profundizó el conocimiento sobre el segmento objetivo y los early adopters del nuevo servicio, encontrando que existía un buen mercado por explotar.

En esta etapa surgió un conflicto en cuanto a la canibalización de ventas propias, que se resolvió al considerar del otro lado de la balanza todos los beneficios que brindaría realizar el proyecto. Los modelos de negocio online están avanzando muy rápidamente, por lo que tarde o temprano aparecerán competidores que atiendan el segmento. Además, también se analizó el tremendo impacto de la pandemia, que aceleró exponencialmente los cambios de hábitos de los consumidores hacia lo digital. Por esta razón, la decisión estaría entre perder ventas físicas frente a otros competidores digitales, o frente a un propio modelo digital.

Sumado a eso, la investigación de mercado también sirvió para validar el modelo de negocio propuesto, donde se comparó con otros modelos posibles y sus ventajas y desventajas.

El siguiente paso fue utilizar metodología Canvas para completar la totalidad del modelo de negocio, considerando ahora los nueve lienzos que lo componen.

La tercera etapa fue la responsable de medir los resultados monetarios esperados, mediante la formulación y evaluación de un flujo de fondos del proyecto. El Valor Actual Neto del flujo arrojó un resultado más que favorable para la empresa, significando que, a largo plazo, se crearía valor con la propuesta. Sumado a eso, el análisis de escenarios le otorgó una reducción de incertidumbre y un Valor Actual Neto Esperado muy convincente.

Por último, se detalló cómo la utilización de los OKR podía contribuir a una efectiva implementación de la propuesta en el plazo de tiempo establecido.

En definitiva, se partió del objetivo “*diseñar una propuesta de venta online que agregue valor a Superpat SA, y que sea implementable dentro de un año*”, y se llegó a la conclusión de que el mismo fue alcanzado en su totalidad.

Desde lo personal, elaborar este trabajo me permitió adentrarme en profundidad en una gran variedad de herramientas y metodologías empresariales, para ahondar mis conocimientos y nunca dejar de aprender.

Adicionalmente, se dejarán adjuntos en los apéndices los diferentes links, archivos y herramientas digitales que utilicé para la elaboración de este trabajo, quedando abiertamente a disposición de quien desee verlos, guardarlos o implementarlos para sus propios proyectos.

Bibliografía

- Sapag Chain, Nassir (2011). Proyectos de inversión. Formulación y evaluación
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio. Barcelona, España: DEUSTO S.A. EDICIONES.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Bernarda, G. & Smith, A. (2014). Value Proposition Design. New Jersey, United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Lovelock, Christopher H. Marketing De Servicios Personal, tecnología y Estrategias. Person, 2015.
- Ries, Eric (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses
- Google (2012) ZMOT Handbook: Ways to Win Shoppers at the Zero Moment of Truth, Google.
- Rogers, E. M. (1962). Diffusion of innovations. New York: Free Press.
- Dapena Juan Lucas. Finanzas de la Empresa (2019). Toma de Decisiones y Subjetividad. Universidad Nacional de Córdoba. 3ra Edición. 2019

Referencias

- https://web.archive.org/web/20140912104325/http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/2/proyeccionesyestimaciones_nac_2010_2040.pdf
- https://www.citypopulation.de/php/argentina-admin_s.php?adm2id=62021
- https://www.oliverwyman.de/content/dam/oliverwyman/global/en/2014/oct/OW_Future%20of%20Online%20Grocery_Final_ENG.pdf
- <https://es.statista.com/estadisticas/1105476/argentina-covid-19-habitos-consumo/>
- <https://www.dossiernet.com.ar/articulo/google-presento-un-estudio-sobre-los-nuevos-habitos-de-consumo-y-las-tendencias-en-la-industria-de-retail/23298>
- <https://www.pwc.es/es/covid/assets/impacto-industria-retail-consumo.pdf>
- <https://www.iproup.com/economia-digital/14120-que-son-los-dark-stores-y-por-que-coto-va-por-este-negocio>
- <https://www.iproup.com/economia-digital/8441-Mercado-Libre-lanza-supermercado-online-Tiembla-Coto>
- <https://www.lanacion.com.ar/economia/cuarentena-mercado-libre-se-mete-negocio-supermercados-nid2363076>

<https://www.iproup.com/economia-digital/14095-ecommerce-crean-portal-para-que-empresas-vendan-online>

<https://uxdesign.cc/whats-in-your-basqet-1724866d1d93>

https://www.fmi.org/digital-shopper/?utm_source=fmi-hero-ad&utm_medium=ad&utm_campaign=DigitalShopper

Apéndices

Herramientas digitales utilizadas para el trabajo:

Tablero Canvas Propuesta de Valor:

https://docs.google.com/drawings/d/1XwV4Afn2149vI9GiGDGILxOapZ72BqABtSPXk2_LiLg

Tablero Canvas Modelo de Negocio:

<https://docs.google.com/drawings/d/1-BcsWjDIvfNn4X6BTk1zcdkwnB7wkKWLS3ZiUI0RM1k/>

Flujo de Fondos Proyectado:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/16LpFJ16OTKV24mt3aAJY7I0O-TTH5JGXTB0d37HVNnU>

Plantilla de OKRs:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1sSGieXcisvVCTei_1DgIXkN0NEcAzn_C