



**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Negocios. Maestría en Negocios Digitales**

***ACMI:***

***Plataforma de comparación de precios para comercios minoristas en el  
mercado mexicano***

**Autor:** Jacklyn Arazi

**DNI:** 95.931.679

**Mentor del Trabajo Final de Graduación:** Leonardo Gargiulo

**Buenos Aires. Octubre 2024**

## Resumen ejecutivo

ACMI es una plataforma diseñada para ayudar a los comercios minoristas a realizar compras más inteligentes mediante la comparación de precios. Este proyecto está dirigido al mercado mexicano, con el objetivo de lanzar la plataforma a finales de 2024.

Tras realizar varias entrevistas y validar hipótesis con comerciantes minoristas en México, se encontró que este mercado está en plena expansión y requiere una agilización significativa en sus procesos de abastecimiento.

Según informes de [involvesclub.com](https://www.involvesclub.com) y [mipymes.com](https://www.mipymes.com), el canal tradicional mexicano sigue siendo esencial para la economía y necesita herramientas que optimicen la gestión de compras, ya que sigue siendo exactamente igual desde hace más de 30 años.

ACMI surge como una solución eficiente para abordar estos desafíos, ofreciendo una plataforma que permite comparar precios, gestionar historial de pedidos, y hacer pedidos a través de nota de voz o fotos, con un modelo freemium que añade valor a los comercios.

El mercado mexicano es el más grande en América Latina en el canal tradicional, con un TAM de 1,245,670 comercios que generan 28.32 mil millones de dólares anuales. El SAM, que incluye sectores específicos como bebidas, almacén y perfumería, está valorado en 8.496 mil millones de dólares anuales. Dentro de este segmento, el SOM representa 18,685 comercios que generan aproximadamente 424.8 millones de dólares anuales. Con un crecimiento anual proyectado del 5%, ACMI busca captar una parte significativa de este mercado en expansión.

El mercado tradicional en México no solo destaca por su alta actividad económica, sino también por su proximidad y accesibilidad en comparación con los supermercados tradicionales. Estos comercios, cercanos a los hogares, juegan un rol importante en la vida cotidiana de los consumidores al ofrecer productos de manera más accesible y conveniente. Al optimizar los procesos

de compra para estos pequeños negocios, ACMI también beneficia al consumidor final, garantizando que los productos lleguen de manera más eficiente y a precios competitivos. Esta dinámica mejora la experiencia de compra para los consumidores, que pueden disfrutar de una oferta más diversa y accesible cerca de su hogar.

Para el lanzamiento de la aplicación, se requiere una inversión inicial de 500,000 dólares. El equipo fundador de ACMI está compuesto por expertos en marketing y comercio tradicional con experiencia en el mercado mexicano, con el propósito de ofrecer a los dueños de comercios una mayor libertad y control sobre sus procesos de compra. Su sueño es transformar un modelo de abastecimiento que ha permanecido inalterado durante décadas, evolucionar el mercado y facilitar un acceso más eficiente y económico a productos y proveedores.



Universidad de  
**San Andrés**

# Índice

<b>Resumen ejecutivo</b>	2
<b>Índice</b>	4
<b>I. El cliente</b>	7
La necesidad a resolver	7
Identificación y selección de los segmentos	9
Arquetipos	12
Validación de la necesidad y segmentos	25
Insights de la demanda	26
Conclusiones	27
<b>II. La propuesta de valor y product market fit</b>	29
El product market fit	30
Mínimo Producto Viable (MVP):	35
Principales funcionalidades de la aplicación	35
Características generales de la aplicación	39
<b>III. El Mercado</b>	40
TAM	40
SAM	41
SOM	41
<b>IV. Competencia</b>	43
Principales competidores	43
Conclusiones	45
Contexto	45
Industria	55
Cadena de valor	56
Las 5 fuerzas de Porter	57
<b>V. El modelo de negocios</b>	60
Insumos, actividades, socios y relaciones claves	60
Modelo de ingresos y pricing propuesto	62
Unit Economics	62
<b>VI. Go to Market Plan</b>	66
Funnel de marketing	66

Performance de Marketing	66
Escalabilidad	69
Proceso de ventas y canales de distribución	70
<b>VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio</b>	<b>73</b>
Implementación del negocio	75
Objetivos de mediano y largo plazo	76
Localización del emprendimiento	77
Equipo emprendedor	78
<b>VIII. Resultados económicos-financieros</b>	<b>80</b>
Ingresos	80
Egresos	81
Key drivers del modelo económico	82
Información impositiva. Beneficios fiscales.	84
Financiamiento	85
Contingencia	86
<b>IX. Condiciones para la viabilidad del negocio</b>	<b>89</b>
Principales riesgos del proyecto	89
Aspectos legales y regulatorios	89
Conclusión	90
<b>X. Fuentes y Bibliografía</b>	<b>93</b>
<b>XI. Anexos</b>	<b>95</b>



## Agradecimientos

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a todas las personas que han sido fundamentales para alcanzar esta importante meta en mi vida.

En primer lugar, agradezco profundamente a mi tutor, Leonardo Gargiulo, por su valioso feedback constructivo, su constante compromiso y su apoyo incondicional. Su dedicación y orientación fueron primordiales para llevar este proyecto adelante y con excelencia.

A mi compañero de proyecto, Roberto Pacífico, quien ha sido no solo un colega excepcional sino también un gran amigo. Un genio. Su apoyo constante, entusiasmo y ánimo fueron esenciales para superar los desafíos y lograr la evolución y culminación de este proyecto que empezó en papel, muchas conversaciones, miles de reuniones y muchas videollamadas.

A mi marido, Juan Andara, por su amor y apoyo inquebrantable durante estos dos años y medio. Su respaldo emocional y académico ha sido vital para cumplir mi sueño de graduarme en esta maestría.

A mis padres que viven en Venezuela, Abudy Arazi y Fernanda Gutiérrez, y a mis dos hermanas menores, Daniela y Victoria Arazi, por su constante apoyo y aliento a lo largo de este proceso.

A mis mejores amigas, Ane Ortega, Adriana Rama y Stephany Quiñones, quienes han estado incondicionalmente a mi lado, brindándome su apoyo y cariño durante el desarrollo de este proyecto. Mi cuñado Enver Zambrano, quien me dio ideas muy geniales para sumar al proyecto, y me dio asesoría financiera.

Y por supuesto, a Jack Jack, mi carautica, que me acompañó en la redacción de este trabajo desde la panza, y que me motivó a seguir adelante, aún estando muy cansada física y emocionalmente por ser mamá primeriza.

Cada uno de ellos contribuyó de manera significativa a la materialización de este sueño, y por eso, estoy profundamente agradecida.

# I. El cliente

## La necesidad a resolver

En la actualidad, los minoristas enfrentan un desafío significativo: gestionar el abastecimiento de productos de manera eficiente mientras dedican largas horas a comparar precios y buscar proveedores. Esta tarea consume tiempo valioso que, de otra manera, podrían invertir en sus familias, amigos y en disfrutar de su tiempo personal. Según un informe de Adobe Digital Insights del 2022, los propietarios de pequeños comercios, tiendas de barrio y kioscos, los famosos “abarrotes” como se dice en México, a menudo se encuentran sacrificando sus horas de descanso para visitar diversos distribuidores, explorar múltiples portales digitales y realizar comparaciones de precios exhaustivas, lo que resulta en una carga adicional a su ya demandante jornada laboral. Esto también nos lo confirmaron comerciantes de las zonas de La Roma y Polanco de la Ciudad de México en septiembre de 2024.

Para abordar este problema, ACMI propone una solución innovadora que facilita la comparación de precios y la gestión de compras desde el celular o WhatsApp. La plataforma permite a los minoristas hacer pedidos de manera rápida y eficiente a través de notas de voz, fotos o listas de productos, asegurando que obtengan el mejor precio sin perder tiempo en búsquedas interminables o desplazamientos físicos. Al integrar estas funcionalidades en una sola herramienta, ACMI busca optimizar el proceso de compra y permitir a los propietarios de comercios disfrutar de más tiempo de calidad con sus seres queridos, en lugar de perderlo en tareas administrativas.

Se eligió el mercado mexicano para el lanzamiento de ACMI debido a su predominancia en el canal tradicional en Latinoamérica. Con un mercado valorado en aproximadamente 28.32 mil millones de dólares anuales y con un crecimiento proyectado del 5% anual según Nielsen, México representa una oportunidad para implementar la solución y transformar el modelo de compra tradicional.

MIPYMES EN LATINOAMERICA AL 2021				
PAIS	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANAS	TOTAL
ARGENTINA	514,976	72,702	15,146	602,824
BOLIVIA	305,250	16,500	8,250	330,000
CHILE	758,376	203,312	28,844	990,532
COLOMBIA	1,497,373	87,132	20,976	1,605,481
COSTA RICA	367,911	14,873	7,436	390,220
ECUADOR	802,696	63,814	13,693	880,203
EL SALVADOR	193,084	11,661	5,830	210,575
GUATEMALA	435,043	29,931	14,965	479,939
HONDURAS	20,289	84,685	42,343	147,317
MEXICO	4,057,719	94,513	18,523	4,170,755
NICARAGUA	183,406	7,492	3,746	194,644
PANAMA	43,695	5,656	2,828	52,179
PARAGUAY	193,478	10,458	13,314	217,250
PERU	2,283,105	81,777	2,853	2,367,735
REP. DOMINICANA	65,324	12,638	6,319	84,281
URUGUAY	129,188	18,544	4,178	151,910
VENEZUELA	13,413	725	363	14,501
	11,864,326	816,413	209,607	12,890,346

Fuente: mipymes

El mercado mexicano es el más grande en el canal tradicional de toda Latinoamérica, con un TAM de 1,245,670 comercios que generan 28.32 mil millones de dólares anuales. Dentro de este mercado, el SAM para categorías como bebidas, almacén y perfumería comprende 373,701 comercios que generan 8.496 mil millones de dólares anuales, y nuestro SOM está enfocado en 18,685 comercios que generan 424.8 millones de dólares anuales.

ACMI es una plataforma digital diseñada para evolucionar el abastecimiento en el mercado minorista, brindando a los comerciantes una herramienta ágil y eficiente para realizar compras inteligentes. Con esta propuesta, se aspira ayudar a los minoristas a reducir el tiempo y esfuerzo dedicados a la comparación de precios, y a mejorar su calidad de vida al permitirles disfrutar de momentos valiosos fuera del ámbito laboral.



## Identificación y selección de los segmentos

Según informes de Involves Club del 2021 y datos de Nielsen actualizados al 2023, el canal tradicional sigue siendo uno de los pilares más importantes de la economía en Latinoamérica, y en particular en México. Este canal no solo inyecta una significativa cantidad de recursos a la economía, sino que también desempeña un papel esencial en la vida cotidiana de millones de consumidores. La necesidad de optimizar los procesos en este sector es evidente, en palabras de ellos mismos, “es un sacrificio mantener” estos comercios y es “demandante”, según nos comentaron en entrevistas hechas en septiembre de 2024, ya que los minoristas tradicionales a menudo enfrentan desafíos en cuanto a eficiencia y acceso a herramientas modernas que faciliten sus operaciones. También un informe del 2023 de The Sourcing Guy, “Small Business Supply Chain: Challenges and Strategies for Success” recalca que el esfuerzo de mantener un negocio es cada vez más exigente por la búsqueda de los mejores productos al menor tiempo posible.

Para abordar de manera efectiva este mercado, se identificaron cuatro sectores esenciales que están relacionados con la propuesta de ACMI. Estos sectores son: perfumería, abastecimiento y bebidas. A continuación, se detalla cada uno de estos sectores:

### 1. Perfumería

- Mercado amplio: Este sector incluye tanto productos de belleza y cuidado personal como perfumes y cosméticos.
- Reabastecimiento frecuente: Los comercios en este sector necesitan reabastecer su inventario regularmente debido a la alta rotación de productos.
- Competencia intensa: Existe una alta competencia en términos de precios y promociones entre los proveedores de productos de perfumería.
- Tendencias de consumo: Los consumidores buscan productos que se ajusten a las tendencias y novedades del mercado, lo que obliga a los minoristas a mantenerse actualizados.

## 2. Abastecimiento

- Diversidad de productos: Incluye una amplia gama de productos necesarios para el funcionamiento diario de los comercios, desde suministros básicos hasta equipos especializados.
- Negociación de precios: Los minoristas necesitan comparar precios entre diferentes proveedores para obtener las mejores ofertas y reducir costos.
- Suministro crítico: La disponibilidad oportuna de estos productos es crucial para evitar interrupciones en el negocio.
- Canal de compra: A menudo, el abastecimiento se realiza a través de múltiples canales, lo que puede complicar la comparación de precios y la gestión de inventarios.

## 3. Bebidas

- Alta demanda: Este sector incluye tanto bebidas alcohólicas como no alcohólicas, con una demanda constante en el mercado.
- Promociones y descuentos: Los proveedores ofrecen promociones y descuentos, lo que requiere una comparación cuidadosa para maximizar el ahorro.
- Estacionalidad: La demanda de ciertos tipos de bebidas puede ser estacional, lo que influye en las estrategias de compra y almacenamiento.
- Variedad de proveedores: Existen numerosos proveedores, lo que hace que la comparación de precios sea esencial para los minoristas.

Estos tres sectores representan áreas vitales para los comercios minoristas y tienen una alta interrelación con la propuesta de valor de ACMI. En conjunto, los comercios en estos sectores constituyen un mercado considerable dentro del ámbito del canal tradicional en México.

El sector de perfumería cuenta con 45,000 comercios, el abastecimiento con 50,000 comercios, bebidas con 65,000 comercios y almacén con 70,000 comercios. En total, estos sectores abarcan 230,000 comercios, según el informe de Involves Club del 2021.

Dado que el TAM en México es de 1,245,670 comercios, estos sectores representan aproximadamente el 18.5% del mercado total. Esto subraya la importancia y la magnitud de estos sectores dentro del canal tradicional, y la necesidad de una solución que pueda proporcionar un valor significativo a ellos.

Esto indica una porción significativa del canal tradicional que está directamente relacionado con las necesidades de comparación y optimización de precios propuestas por ACMI.

Con base en los datos de encuestas realizadas a los comercios en estos segmentos, se puede observar que los minoristas en estos sectores están particularmente interesados en soluciones que les permitan ahorrar tiempo y dinero al comparar precios y realizar compras.

Cuando se les consultó si estarían dispuestos a digitalizar sus procesos y usar alternativas a lo que vienen practicando, el 54,2% respondió que estaría abierto a la idea de probar una opción más digital. De los 30 encuestados, 24 respondieron. El otro 12,5% prefiere quedarse con mayoristas cercanos al abarrote, mientras que el otro 33,3%, elige a los vendedores presenciales.

Si respondió que le gustaría un modelo distinto de gestión en sus compras, ¿cómo le gustaría que fuese?

 Copiar gráfico

24 respuestas



De los 30 encuestados, 29 respondieron sobre su proceso actual: 44,6% le gustaría que fuese distinto y el otro 55,2% lo mantendría igual. Esto confirma que puede haber alguna resistencia al cambio, debido a que este tipo de negocios siempre se ha manejado de la misma manera en las últimas décadas.

¿Te parece adecuado el proceso que empleas actualmente?

 Copiar gráfico

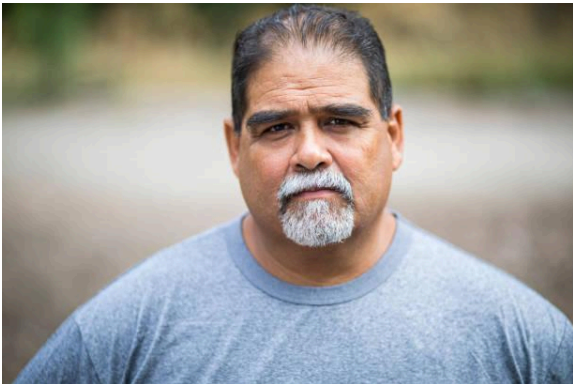
29 respuestas



## Arquetipos

A partir de la investigación realizada y las entrevistas efectuadas tanto a dueños de comercios minoristas como a comerciantes mayoristas, hemos logrado definir representaciones de usuarios que reflejan la diversidad de perfiles en el sector del comercio. Estos arquetipos han sido cuidadosamente diseñados con el objetivo de abarcar las características y necesidades específicas de cada segmento, asegurando que nuestra solución pueda adaptarse y ser relevante para una amplia gama de usuarios dentro del mercado.

### Arquetipo #1 - El comerciante tradicional

José Luis Ramírez	Demografía
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Edad: 40-45 años</li><li>• Género: Masculino</li><li>• Ubicación: CDMX</li><li>• Estado civil: Casado</li><li>• Ocupación: Propietario de una tienda de barrio</li><li>• Horario de trabajo: Lunes a domingo, con un día libre a la semana</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel económico: Clase media</li> </ul> <p><b>Perfil:</b></p> <p>Es el dueño de una tienda de abarrotes en un barrio tradicional de la Ciudad de México. Después de heredar el negocio familiar, ha estado al frente durante más de 15 años. Aunque su negocio ha sido exitoso, las largas jornadas y la gestión diaria consumen mucho de su tiempo.</p> <p>Actualmente, busca mejorar la eficiencia en las compras y administración del negocio para tener más tiempo libre para pasar con su familia y participar en actividades comunitarias.</p> <p>Está interesado en soluciones tecnológicas que le permitan optimizar su gestión y comparar precios fácilmente, sin necesidad de sacrificar su interacción personal con los clientes y proveedores.</p>
--	---

<b>Social</b>		
<b>Personalidad</b>	<b>Hábitos</b>	<b>Tecnología</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociable, disfruta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioriza el contacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispositivo: Smartphone básico</li> </ul>

<p>de interactuar con los clientes y mantener conversaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza WhatsApp y Facebook para mantener contacto con proveedores y clientes, así como seres queridos.</li> <li>• No está muy conectado en línea debido a limitaciones de tiempo.</li> </ul>	<p>personal con clientes y proveedores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestiona sus compras principalmente de manera presencial o por llamadas telefónicas.</li> <li>• Dedicar ciertos momentos del día a revisar el inventario y organizar el almacén.</li> </ul>	<p>con Android.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales: Utiliza principalmente Facebook para mantener contacto con sus seres queridos.</li> <li>• Horas de conexión diaria: Aproximadamente 2 horas, mayormente al final del día.</li> <li>• Tipo de contenido que sigue en RRSS: Páginas de ofertas locales, grupos comunitarios y de comerciantes en Facebook.</li> </ul>
--	--	--

<b>Objetivos</b>	<b>Retos</b>	<b>Jobs to be done</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la eficiencia en la gestión de su tienda para tener más tiempo libre.</li> <li>• Reducir costos a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lidar con la carga de trabajo que implica gestionar un negocio sin asistencia tecnológica.</li> <li>• Encontrar tiempo</li> </ul>	<p>Gestionar su negocio de forma que pueda equilibrar su vida laboral y personal.</p>

través de decisiones de compra más informadas.	para investigar y comparar precios de manera efectiva.	
--	--	--

<b>Pains</b>	<b>Gains</b>	<b>Drivers de compra</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Frustración por la falta de tiempo para comparar precios.</li> <li>● Inseguridad por no saber si está obteniendo las mejores ofertas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Al utilizar una plataforma como ACMI, podría reducir el tiempo que pasa buscando ofertas y mejorando su toma de decisiones.</li> <li>● Ahorrar dinero al obtener mejores precios, lo que se traduce en más recursos para su familia y su bienestar personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La necesidad de gestionar su tiempo y recursos de manera más eficiente.</li> <li>● Temporadas altas de ventas donde la eficiencia en la gestión del inventario es crucial.</li> </ul>

## Arquetipo #2 - El proveedor estratégico

Carmen Sánchez	Demografía
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad: 38 años</li> <li>• Género: Femenino</li> <li>• Ubicación: Monterrey</li> <li>• Estado civil: Divorciada</li> <li>• Ocupación: Gerente Comercial en una empresa distribuidora</li> <li>• Horario de trabajo: Lunes a viernes, con viajes frecuentes durante la semana</li> <li>• Nivel económico: Clase media alta</li> </ul> <p><b>Perfil:</b></p> <p>Carmen ha escalado posiciones en la empresa de distribución donde trabaja, gracias a su dedicación y habilidades estratégicas. Con más de 15 años de experiencia en el sector, ha enfrentado y superado múltiples desafíos, especialmente en la adaptación a las nuevas tecnologías que están transformando la industria.</p> <p>Es conocida por su habilidad para construir relaciones sólidas y duraderas tanto con proveedores como con clientes, y siempre está buscando formas de mejorar la eficiencia operativa.</p> <p>Además de su carrera, Carmen se dedica a la mentoría de jóvenes profesionales en el</p>



	<p>sector, ofreciendo guías y consejos basados en su experiencia.</p> <p>Está muy interesada en integrar más tecnología en su trabajo para mejorar la comunicación con los minoristas y optimizar el proceso de ventas, lo que finalmente puede contribuir a una expansión significativa de su mercado.</p>
--	---

<b>Social</b>		
<b>Personalidad</b>	<b>Hábitos</b>	<b>Tecnología</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estratégica, enfocada y decidida, es conocida por su habilidad para navegar complejidades en el sector de distribución.</li> <li>● Profesional y siempre preparada, tiene una fuerte ética de trabajo y busca constantemente oportunidades para mejorar su eficiencia y la de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Utiliza herramientas de CRM para gestionar su cartera de clientes y asegurar un seguimiento eficiente.</li> <li>● Regularmente asiste a ferias y conferencias del sector para ampliar su red de contactos y mantenerse al tanto de las últimas tendencias y tecnologías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dispositivo: Utiliza tanto un iPhone de última generación como una laptop iMac para gestionar todas sus actividades laborales.</li> <li>● Redes sociales: Activa en LinkedIn para el networking profesional y en X para seguir noticias del sector en tiempo real.</li> <li>● Horas de conexión diaria: Carmen está conectada aproximadamente</li> </ul>

<p>su empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una líder natural, capaz de inspirar y motivar a su equipo para alcanzar objetivos comunes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicar tiempo a la mentoría de jóvenes profesionales, proporcionándoles guía y consejo basado en su amplia experiencia.</li> </ul>	<p>5-6 horas al día, utilizando su tiempo en línea para trabajo y desarrollo profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de contenido que sigue en RRSS: Sigue blogs de liderazgo, innovación en la distribución, y estrategias de mercado en LinkedIn; además, participa en webinars y cursos en línea para mantenerse actualizada en su campo.</li> </ul>
---	--	--




Objetivos	Retos	Jobs to be done
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la eficacia y la eficiencia de las operaciones de ventas y distribución.</li> <li>• Expandir la base de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptarse a las tecnologías emergentes que están transformando la industria de distribución.</li> <li>• Manejar la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar soluciones digitales que simplifiquen las transacciones y la gestión de clientes.</li> <li>• Desarrollar</li> </ul>

<p>alcanzando más minoristas a través de soluciones digitales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las relaciones con clientes existentes mediante servicios personalizados y eficientes.</li> </ul>	<p>competencia creciente y mantener una ventaja competitiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilibrar la gestión del tiempo entre desarrollo profesional y responsabilidades personales.</li> </ul>	<p>estrategias que aumenten la satisfacción y retención del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovar en la presentación y entrega de productos para atraer y mantener clientes.</li> </ul>
--	--	---

<b>Pains</b>	<b>Gains</b>	<b>Drivers de compra</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La complejidad de gestionar múltiples cuentas y satisfacer demandas diversas de cada cliente.</li> <li>• La presión de mantenerse al día con las tendencias de mercado y las nuevas tecnologías.</li> <li>• Dificultades en la medición eficaz del retorno sobre la inversión en campañas y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia mejorada mediante el uso de herramientas digitales, lo que permite un mejor seguimiento y análisis de datos de clientes.</li> <li>• Capacidad para tomar decisiones basadas en datos que resultan en mejores estrategias de ventas y marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La necesidad de herramientas que permitan una gestión más eficiente y menos manual de las ventas.</li> <li>• La demanda de soluciones que permitan una personalización y respuesta rápida a las necesidades del cliente.</li> <li>• Temporadas de alta demanda donde la eficiencia</li> </ul>

estrategias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de las relaciones con los clientes debido a una mejor comprensión de sus necesidades y preferencias.</li> </ul>	operativa puede impactar significativamente en los resultados del negocio.
--------------	--	--

### Arquetipo #3 - El vendedor estratégico

Ricardo Gómez	Demografía
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edad: 35 años</li> <li>Género: Masculino</li> <li>Ubicación: Guadalajara</li> <li>Estado civil: Casado</li> <li>Ocupación: Vendedor en una empresa distribuidora de productos de consumo</li> <li>Horario de trabajo: Lunes a sábado, con flexibilidad dependiendo de las necesidades de los clientes</li> <li>Nivel económico: Clase media</li> </ul> <p><b>Perfil:</b> Ricardo lleva más de una década trabajando como vendedor de campo, donde ha desarrollado una profunda comprensión de las dinámicas del mercado minorista.</p> <p>Su trabajo le ha permitido formar</p>

relaciones sólidas y duraderas con una variedad de comerciantes, desde pequeños negocios familiares hasta grandes cadenas de tiendas. Es conocido por su capacidad para entender rápidamente las necesidades de sus clientes y por ofrecer soluciones que no solo cumplen sino que superan sus expectativas.

Estratégico y orientado a resultados, es experto en negociar contratos que benefician tanto a su empresa como a sus clientes, asegurando relaciones comerciales a largo plazo. Además, se mantiene constantemente actualizado sobre las tendencias del mercado para poder ofrecer los productos más demandados y novedosos.

Fuera del trabajo, Ricardo disfruta pasar tiempo con su familia y participar en actividades comunitarias. También es un ávido lector de libros de ventas y marketing, siempre buscando nuevas técnicas y estrategias para mejorar su rendimiento y el de su equipo. Su manejo de la tecnología es principalmente funcional y orientado a la eficiencia en su labor diaria.

<b>Social</b>		
<b>Personalidad</b>	<b>Hábitos</b>	<b>Tecnología</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es conocido por su capacidad para escuchar y comprender las necesidades específicas de sus clientes, lo que le permite ofrecer soluciones personalizadas y efectivas.</li> <li>• Proactivo y con gran capacidad de adaptación, se mantiene siempre un paso adelante en las tendencias del mercado para ofrecer los mejores productos y soluciones a sus clientes.</li> <li>• Es muy valorado por su integridad y ética profesional, estableciendo relaciones de confianza y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace un seguimiento meticuloso de sus interacciones con los clientes mediante un sistema CRM para maximizar la eficiencia y la efectividad de sus ventas.</li> <li>• Dedicar tiempo cada semana a la formación continua, participando en webinars y cursos sobre ventas y marketing digital para mejorar sus habilidades y técnicas de venta.</li> <li>• Planifica y realiza visitas regulares a sus clientes, asegurando un servicio personalizado y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispositivo: Utiliza un Android de gama alta y una laptop para la gestión diaria de sus actividades, lo que le permite mantenerse conectado y responder rápidamente a las necesidades de sus clientes.</li> <li>• Redes sociales: Activo en LinkedIn y Facebook, donde se conecta con otros profesionales del sector y participa en grupos relacionados con sus intereses comerciales.</li> <li>• Horas de conexión diaria: Está conectado aproximadamente 6-7 horas al día,</li> </ul>

duraderas con los comerciantes.	atento, lo cual fortalece su relación con ellos y facilita la detección de nuevas oportunidades de negocio.	utilizando sus dispositivos para comunicarse con clientes, gestionar pedidos y mantenerse actualizado con las últimas noticias y tendencias del sector.
---------------------------------	---	---

<b>Objetivos</b>	<b>Retos</b>	<b>Jobs to be done</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Optimizar el proceso de ventas para aumentar la eficiencia y reducir el tiempo de ciclo desde el contacto inicial hasta el cierre.</li> <li>● Expandir la base de clientes al identificar y capitalizar nuevas oportunidades de mercado.</li> <li>● Fortalecer las relaciones con los clientes actuales a través de un</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Adaptarse continuamente a las cambiantes preferencias de los clientes y condiciones del mercado.</li> <li>● Gestionar múltiples relaciones con clientes manteniendo un alto estándar de servicio.</li> <li>● Mantenerse competitivo en un mercado donde los clientes están cada vez más informados y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proporcionar a los clientes soluciones rápidas y eficaces que aborden sus necesidades específicas.</li> <li>● Mantener una comunicación regular y efectiva para anticiparse a las necesidades de los clientes y resolver problemas proactivamente.</li> <li>● Innovar en la presentación de productos y servicios para</li> </ul>

<p>enfoque personalizado y servicios postventa excepcionales.</p>	<p>tienen más opciones.</p>	<p>mantener el interés y la lealtad de los clientes.</p>
---	-----------------------------	--

<b>Pains</b>	<b>Gains</b>	<b>Drivers de compra</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La frustración de lidiar con clientes indecisos o con expectativas poco realistas.</li> <li>• La dificultad de equilibrar las demandas de tiempo entre la gestión de ventas y la atención personalizada a cada cliente.</li> <li>• La presión de alcanzar objetivos de ventas en plazos ajustados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar mayores niveles de satisfacción del cliente, lo que lleva a un aumento en las referencias y la lealtad del cliente.</li> <li>• Mejorar la eficiencia en el proceso de ventas gracias a herramientas digitales, lo que libera tiempo para enfocarse en el desarrollo de relaciones más profundas.</li> <li>• Ganar reconocimiento y recompensas por cumplir o superar los objetivos de ventas, lo que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La necesidad de soluciones eficaces que permitan a los clientes tomar decisiones rápidas y fundadas.</li> <li>• La demanda de un servicio al cliente excepcional que los haga sentir valorados y comprendidos.</li> <li>• Oportunidades de ventas durante eventos y temporadas clave que requieren una respuesta rápida y adaptada a las circunstancias del mercado.</li> </ul>



	<p>proporciona satisfacción personal y profesional.</p>	
--	---	--

## Validación de la necesidad y segmentos

La validación de la necesidad de ACMI y de los segmentos identificados se llevó a cabo de dos maneras principales. En primer lugar, se revisaron exhaustivamente reportes de fuentes confiables como Involves Club, Mipymes y Nielsen, que destacan la significativa contribución y el impacto del mercado tradicional, no solo en Latinoamérica sino también en México. Estos informes subrayan cómo los comercios minoristas influyen en la economía y la vida cotidiana de las comunidades locales.

Según el estudio de Involves Club del 2021, el canal tradicional representa una parte considerable del comercio minorista en Latinoamérica, destacando su papel vital en el mantenimiento de la economía a nivel local y regional. Este tipo de comercio no solo es un pilar en la distribución de productos, sino que también actúa como un importante generador de empleo.

Por otro lado, se realizaron entrevistas a dueños de tiendas de abarrotes y otros comercios minoristas en diversas zonas de Ciudad de México y Monterrey. Estas entrevistas ayudaron a recopilar datos cualitativos y ofrecieron una visión más profunda de las necesidades específicas y los desafíos diarios que enfrentan estos comerciantes. Los entrevistados expresaron una necesidad común de soluciones que simplifiquen y agilicen sus procesos de compra y gestión de inventarios, además de ayudarles a comparar precios de manera eficiente para maximizar sus márgenes de ganancia.

El estudio de Mipymes complementa estos hallazgos señalando la creciente importancia de las tecnologías digitales en el sector minorista tradicional, sugiriendo que la adopción de plataformas como ACMI podría transformar

significativamente la forma en que estos comercios operan, haciéndolos más competitivos y sostenibles a largo plazo.

Los resultados de estas investigaciones y entrevistas confirman que hay una demanda clara y creciente por soluciones que aborden las necesidades del mercado tradicional.

Estas soluciones no solo tienen el potencial de mejorar la eficiencia operativa de los comercios minoristas, sino también de impactar positivamente en la economía de los países hispanohablantes de Latinoamérica, ofreciendo una innovación significativa en un sector que ha mantenido prácticas comerciales tradicionales durante décadas.



TABLA 15: DIMENSIONES DEL ÍNDICE DE MADUREZ DIGITAL (IMDX) DE MÉXICO | FUENTE: GIA CONSULTORES

## Insights de la demanda

A partir del análisis de informes y estudios sectoriales, se plantearon diversas hipótesis sobre las necesidades y comportamientos de los comerciantes minoristas. Estas hipótesis fueron posteriormente validadas mediante entrevistas a 30 comerciantes y dueños de abarrotes en profundidad con comerciantes en Ciudad de México, complementadas con encuestas cuantitativas que ofrecieron un panorama más amplio de las tendencias y preferencias del sector. A continuación, se presentan los insights más destacados que surgieron de este proceso de investigación:

- 70% de los comerciantes entrevistados expresaron su interés en digitalizar y simplificar sus procesos operativos. Este dato refleja una clara disposición hacia la adopción de soluciones tecnológicas que faciliten la gestión diaria de sus negocios.
- 50% de los encuestados mostró apertura hacia la delegación de la gestión de sus negocios y el abastecimiento, sugiriendo una oportunidad para servicios que ofrezcan gestión integral y externalizada.
- A pesar de la inclinación hacia la digitalización, un 40% de los comerciantes todavía valoran mantener contacto directo con proveedores con quienes tienen relaciones consolidadas de más de una década. Esto indica la importancia de integrar soluciones digitales que respeten y potencien las relaciones comerciales existentes.
- Muchos procesos se gestionan de manera informal y manual, a través de notas en cuadernos o comunicaciones vía WhatsApp. Más del 70% de los comerciantes admitieron la necesidad de optimizar estos procesos, que actualmente dependen excesivamente de la gestión diaria y no automatizada.
- Muchos negocios aún luchan por recuperarse y sienten la urgencia de innovar para no quedarse rezagados luego de la pandemia. Los comerciantes están buscando activamente formas de generar más ingresos y reducir costos, dado que mantener un negocio puede resultar significativamente más caro que sostener un empleo tradicional.

### **Conclusiones:**

Existe una demanda creciente y una necesidad crítica de soluciones que simplifiquen y mejoren la eficiencia de los procesos de compra y gestión en el sector minorista tradicional. Los comerciantes están listos para la transformación digital, siempre que esta respete y enriquezca las relaciones humanas fundamentales en el comercio. La plataforma ACMI, al ofrecer una solución que equilibra tecnología y trato personalizado, tiene el potencial de capturar y liderar este emergente mercado de digitalización del canal tradicional en Latinoamérica.

## II. La propuesta de valor y product market fit

ACMI es una plataforma diseñada para pequeños y medianos minoristas, para gestionar el abastecimiento de productos de forma más inteligente, a través de la comparación de precios. Su función principal es ayudar a tomar decisiones mejores informadas sobre el abastecimiento del stock del abarrote, y ayudarlos a ahorrar tiempo y dinero, en este proceso, al que tienen que dedicarle muchas horas y tiempo personal, ya que estos negocios están gestionados, en su mayoría, por los mismos dueños.

La propuesta diferenciadora de ACMI radica en su capacidad para consolidar en una sola plataforma las diversas ofertas de proveedores, permitiendo a los comerciantes minoristas comparar precios y tomar decisiones informadas de manera eficiente.

Esta solución aborda directamente el problema del proceso manual y disperso de adquisición de inventarios que enfrentan los comerciantes, quienes actualmente tienen que navegar por múltiples plataformas y comunicaciones, como newsletters y canales de WhatsApp.

No solo facilita la comparación de precios, sino que también permite un control detallado sobre la rotación de inventarios, ayudando a los comerciantes a comprender mejor las necesidades de sus consumidores locales. Esto les permite abastecer sus negocios de manera más estratégica y eficiente, algo crítico en el contexto post-pandémico donde muchos comercios luchan por recuperarse financieramente y optimizar sus operaciones.

El estudio de Nielsen destaca la creciente importancia de las soluciones digitales en el sector del comercio minorista. El informe revela que más del 60% de los comerciantes consideran que la tecnología es clave para mejorar la eficiencia y reducir los costos operativos, lo cual respalda la necesidad de una plataforma como ACMI.

El comercio tradicional constituye un pilar económico esencial en México, un país donde pequeños abarrotes y tiendas de barrio no solo fomentan la economía local, sino que también reflejan la cultura y tradiciones de sus comunidades.

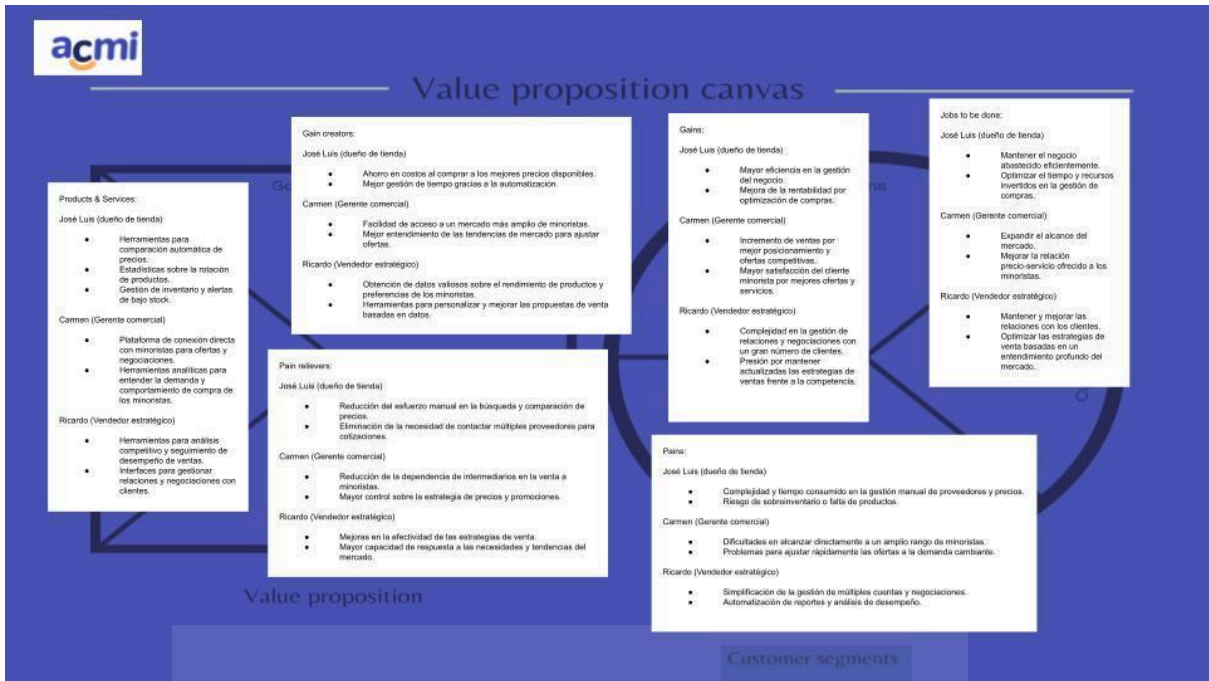
México, con su economía diversificada y dinámica, es la segunda economía más grande de Latinoamérica y el comercio minorista tradicional desempeña un papel crucial en este contexto. Contribuye significativamente al Producto Interno Bruto (PIB) del país y sustenta a millones de familias, ofreciendo empleo y oportunidades de crecimiento.

Lo que se propone con ACMI, es una transformación digital de este sector vital, brindando herramientas que permitan a los comerciantes no solo responder a las demandas actuales, sino también gestionar sus negocios de manera más proactiva y estratégica.

Esta innovación promete revitalizar el mercado minorista, potenciando su competitividad frente a grandes cadenas y beneficiando tanto a los comerciantes como a los consumidores finales, asegurando que el comercio minorista siga siendo una fuente vital de sustento y un vehículo de cohesión social.

### **El product market fit**

Para ilustrar la adecuación del producto al mercado, se desarrolló un "Value Proposition Canvas" para cada uno de los arquetipos identificados: José Luis Ramírez, Carmen Sánchez y Ricardo Gómez. Cada lienzo de propuesta de valor se diseñó teniendo en cuenta los perfiles de cliente específicos para cada arquetipo.



Para mayor legibilidad, la misma información desglosada en los siguientes cuadros:

Products & Services	
<p><b>José Luis (dueño de tienda)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Herramientas para comparación automática de precios.</li> <li>Estadísticas sobre la rotación de productos.</li> <li>Gestión de inventario y alertas de bajo stock.</li> </ul>	
<p><b>Carmen (Gerente comercial)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plataforma de conexión directa con minoristas para ofertas y negociaciones.</li> <li>Herramientas analíticas para entender la demanda y comportamiento de compra de los minoristas.</li> </ul>	
<p><b>Ricardo (Vendedor estratégico)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Herramientas para análisis competitivo y seguimiento de desempeño de ventas.</li> <li>Interfaces para gestionar relaciones y negociaciones con clientes.</li> </ul>	

Gain creators	Pain Relievers
José Luis (dueño de tienda)	José Luis (dueño de tienda)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro en costos al comprar a los mejores precios disponibles.</li> <li>• Mejor gestión de tiempo gracias a la automatización.</li> </ul> <p>Carmen (Gerente comercial)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de acceso a un mercado más amplio de minoristas.</li> <li>• Mejor entendimiento de las tendencias de mercado para ajustar ofertas.</li> </ul> <p>Ricardo (Vendedor estratégico)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de datos valiosos sobre el rendimiento de productos y preferencias de los minoristas.</li> <li>• Herramientas para personalizar y mejorar las propuestas de venta basadas en datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del esfuerzo manual en la búsqueda y comparación de precios.</li> <li>• Eliminación de la necesidad de contactar múltiples proveedores para cotizaciones.</li> </ul> <p>Carmen (Gerente comercial)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de la dependencia de intermediarios en la venta a minoristas.</li> <li>• Mayor control sobre la estrategia de precios y promociones.</li> </ul> <p>Ricardo (Vendedor estratégico)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoras en la efectividad de las estrategias de venta.</li> <li>• Mayor capacidad de respuesta a las necesidades y tendencias del mercado.</li> </ul>
---	---

<p style="text-align: center;">Gains</p>	
<p>José Luis (dueño de tienda)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor eficiencia en la gestión del negocio.</li> <li>• Mejora de la rentabilidad por optimización de compras.</li> </ul> <p>Carmen (Gerente comercial)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de ventas por mejor posicionamiento y ofertas competitivas.</li> <li>• Mayor satisfacción del cliente minorista por mejores ofertas y servicios.</li> </ul> <p>Ricardo (Vendedor estratégico)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complejidad en la gestión de relaciones y negociaciones con un gran número de clientes.</li> <li>• Presión por mantener actualizadas las estrategias de ventas frente a la competencia.</li> </ul>	

<b>Jobs to be done</b>	<b>Pains</b>
------------------------	--------------

<p>José Luis (dueño de tienda)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mantener el negocio abastecido eficientemente.</li> <li>● Optimizar el tiempo y recursos invertidos en la gestión de compras.</li> </ul> <p>Carmen (Gerente comercial)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Expandir el alcance del mercado.</li> <li>● Mejorar la relación precio-servicio ofrecido a los minoristas.</li> </ul> <p>Ricardo (Vendedor estratégico)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mantener y mejorar las relaciones con los clientes.</li> <li>● Optimizar las estrategias de venta basadas en un entendimiento profundo del mercado.</li> </ul>	<p>Pains:</p> <p>José Luis (dueño de tienda)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Complejidad y tiempo consumido en la gestión manual de proveedores y precios.</li> <li>● Riesgo de sobreinventario o falta de productos.</li> </ul> <p>Carmen (Gerente comercial)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dificultades en alcanzar directamente a un amplio rango de minoristas.</li> <li>● Problemas para ajustar rápidamente las ofertas a la demanda cambiante.</li> </ul> <p>Ricardo (Vendedor estratégico)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Simplificación de la gestión de múltiples cuentas y negociaciones.</li> <li>● Automatización de reportes y análisis de desempeño.</li> </ul>
---	--

## Products & Services

ACMI ofrece una variedad de productos y servicios diseñados para mejorar la eficiencia y rentabilidad de los negocios de sus clientes:

- José Luis (dueño de tienda) dispone de herramientas para la comparación automática de precios y gestión de inventarios, facilitando la administración eficaz de los recursos.
- Carmen (Gerente Comercial) puede acceder a una plataforma que conecta directamente con minoristas para negociaciones y ofertas, proporcionando análisis detallados del comportamiento de compra.
- Ricardo (Vendedor Estratégico) utiliza herramientas para el análisis competitivo y la gestión de relaciones, permitiéndole adaptarse y responder a las dinámicas del mercado.

## Creación de Valor (Gain Creators)



Estas son las maneras en que ACMI añade valor a sus clientes:

- José Luis ahorra costos y tiempo mediante la automatización, permitiendo una gestión más eficiente del tiempo.
- Carmen gana un mejor entendimiento del mercado, lo que le permite ajustar las estrategias comerciales para maximizar las ventas.
- Ricardo obtiene información valiosa sobre el rendimiento de productos y preferencias de los clientes, mejorando así sus estrategias de ventas y personalización de ofertas.

### **Alivio de Dolores (Pain Relievers)**

ACMI alivia los problemas o 'dolores' específicos de sus clientes de la siguiente manera:

- José Luis ve reducido su esfuerzo manual en la búsqueda y comparación de precios gracias a la automatización.
- Carmen se beneficia de la reducción en la dependencia de intermediarios, obteniendo un mayor control sobre las estrategias de precios y promociones.
- Ricardo mejora la eficacia de sus estrategias de ventas, respondiendo de manera más efectiva a las necesidades y tendencias del mercado.

### **Segmentos de Clientes**

ACMI se dirige a distintos tipos de clientes, cada uno con necesidades y objetivos específicos:

- José Luis necesita mantener su negocio operando eficientemente, maximizando el tiempo y los recursos.
- Carmen busca expandir el alcance del mercado y mejorar la relación precio-servicio ofrecido a los minoristas.
- Ricardo está enfocado en mantener y mejorar las relaciones con los clientes y optimizar las estrategias de ventas basadas en un conocimiento profundo del mercado.

### **Gains**

Los beneficios que ACMI promete incluyen una mayor eficiencia en la gestión del negocio, mejor posicionamiento en el mercado, y un incremento en las ventas por ofertas más competitivas y atractivas.

## **Pains**

Los problemas que ACMI ayuda a resolver incluyen la complejidad y el tiempo consumido en la gestión manual de proveedores, así como el riesgo de sobrepasar o faltar productos. También aborda las dificultades de alcanzar directamente a un amplio rango de minoristas y la simplificación de la gestión de múltiples cuentas y negociaciones.

## **Mínimo Producto Viable (MVP)**

Para una primera etapa, se tiene pensado realizar un MVP de ACMI que incluya las siguientes funcionalidades y características, con la intención de probar la efectividad del proyecto, y si evidentemente le es útil a los minoristas comparar precios y productos:

### **Principales funcionalidades de la plataforma:**

Comparación de precios en tiempo real:

- Los usuarios pueden comparar precios de diferentes proveedores en una única plataforma, lo que facilita la toma de decisiones informadas.
- Esta funcionalidad está disponible 24/7, garantizando acceso constante a la información más actualizada.

Pedidos por voz y carga de listados:

- Los usuarios pueden hacer pedidos utilizando comandos de voz o subiendo listas en diversos formatos.
- Esto simplifica el proceso de compra, especialmente para usuarios que manejan grandes volúmenes de productos.

Repetición de pedidos basada en historial:

- Los usuarios pueden ver su historial de pedidos y seleccionar fácilmente productos para pedidos recurrentes.
- Esto ahorra tiempo y asegura que nunca falten productos esenciales en su inventario.

Notificaciones push de tendencias y novedades:

- Basadas en la ubicación y el comportamiento de compra, estas notificaciones informan a los usuarios sobre las tendencias locales y novedades relevantes.
- Ayudan a los comerciantes a adaptar su inventario según la demanda del mercado y a aprovechar oportunidades de mercado emergentes.

Gestión de pedidos a través de WhatsApp:

- Un bot en WhatsApp facilita la realización de pedidos y la comunicación directa, aprovechando una plataforma ya familiar para muchos usuarios.
- Este canal también se usa para soporte al cliente, proporcionando una solución rápida a cualquier problema o consulta.

Canal comunitario y de contenido:

- Una sección dedicada en la aplicación donde los usuarios pueden acceder a contenido educativo y valioso sobre gestión de negocios, tendencias de mercado, y más.
- Fomenta la comunidad entre comerciantes y permite el intercambio de mejores prácticas y experiencias.

Personalización del perfil y preferencias de usuario:

- Los usuarios pueden personalizar sus perfiles y ajustar preferencias para recibir recomendaciones y alertas más relevantes.
- Esto mejora la relevancia de la información proporcionada y aumenta la satisfacción del usuario con la aplicación.

Sincronización con herramientas de gestión:

- La aplicación puede sincronizarse con herramientas de gestión de inventario y sistemas de punto de venta (POS) para una integración fluida de procesos.
- Esto ayuda a mantener una visión unificada del negocio y mejora la eficiencia operativa.

#### Análisis de datos y reportes:

- Los usuarios tendrán acceso a herramientas avanzadas de análisis de datos que proporcionarán insights valiosos sobre las tendencias de compra y las preferencias de los clientes.
- Esto permite a los comerciantes tomar decisiones informadas basadas en datos sobre cómo ajustar sus estrategias de precios y ofertas.

#### Carga y presentación de ofertas por parte de los comercios mayoristas:

- Los mayoristas pueden cargar y presentar sus ofertas de productos directamente en la plataforma, facilitando a los minoristas la visibilidad de diversas opciones en un solo lugar.
- Esta funcionalidad simplifica el proceso de comparación y elección para los minoristas, asegurando que siempre tengan acceso a las mejores ofertas disponibles.

#### Soporte al cliente robusto:

- Canales de soporte efectivos están integrados para resolver rápidamente las consultas y problemas de los usuarios, garantizando una experiencia sin contratiempos.
- Esto incluye soporte para procesos de carga de información, facturación, soporte técnico y más, asegurando que los usuarios puedan centrarse en sus negocios sin preocupaciones operativas.

#### Notificaciones personalizadas y filtros de novedades:

- Las notificaciones push informarán a los usuarios sobre novedades y tendencias relevantes para su ubicación y preferencias de compra. Por

ejemplo, si un producto como la Coca-Cola está vendiéndose particularmente bien en su barrio, el usuario será notificado.

- Esta función ayuda a los comerciantes a mantenerse actualizados y adaptar sus inventarios de acuerdo con la demanda local real, optimizando así sus ventas y satisfacción del cliente.

Personalización de la experiencia de usuario:

- Los usuarios pueden personalizar sus experiencias en la aplicación mediante la configuración de filtros y preferencias, lo que permite a la aplicación destacar productos y ofertas que son especialmente relevantes para cada comerciante.
- Esto incrementa la eficacia de la aplicación al asegurar que cada usuario vea contenido que es personalmente beneficioso y aplicable a su contexto específico.

Estos productos y servicios responden a una serie de puntos de dolor (Pains) identificados en los clientes:

- La dificultad y el tiempo consumido en comparar precios manualmente.
- La complicación de realizar pedidos de manera eficiente.
- La falta de información actualizada sobre precios y tendencias locales.

ACMI aborda estos desafíos con aliviadores de dolor (Pain Relievers) específicos:

- Facilitar la comparación de precios en una sola plataforma.
- Automatizar y simplificar el proceso de pedido.
- Proporcionar actualizaciones regulares y personalizadas sobre el mercado.

Los creadores de ganancias (Gain Creators) de ACMI aseguran que, además de resolver los problemas existentes, se añadan valor añadido:

- Ahorro de tiempo y dinero gracias a decisiones de compra más eficientes.

- Acceso a una comunidad de apoyo que proporciona consejos y recomendaciones.

Por último, los trabajos a realizar (Jobs to be Done) por los clientes que ACMI facilita incluyen:

- Realizar compras inteligentes y eficientes.
- Mantenerse informados sobre las tendencias del mercado.
- Participar en una comunidad de comerciantes.

### **Características generales de la plataforma:**

- El registro en ACMI es completamente gratuito. Los usuarios podrán ingresar y utilizar una serie de funcionalidades básicas sin incurrir en ningún costo. Esto permite a los usuarios explorar la plataforma y familiarizarse con su funcionalidad central sin barreras económicas.
- Para acceder a funcionalidades avanzadas, como herramientas de análisis de datos más sofisticadas o características de personalización premium, los usuarios tendrán la opción de suscribirse a un plan de pago. Este modelo asegura que todos los usuarios puedan beneficiarse de la plataforma, mientras que aquellos que requieran herramientas más robustas pueden optar por servicios adicionales según sus necesidades.
- ACMI estará disponible tanto para dispositivos Android como iOS, asegurando una amplia accesibilidad para todos los usuarios, independientemente del sistema operativo que prefieran.

El desarrollo y mejora continua de ACMI se llevarán a cabo a través de metodologías ágiles, específicamente empleando el ciclo de desarrollo Scrum. Este marco de trabajo permite al equipo iterar rápidamente y responder eficazmente a las necesidades del usuario y a los desafíos del mercado.

Este enfoque iterativo no solo mejora la calidad del producto final, sino que también permite ajustar características y funcionalidades en tiempo real basado en el feedback directo de los usuarios y los datos recopilados durante las pruebas.

### **III. El mercado**

A continuación, una aproximación del mercado de comercios minoristas en México, particularmente en el sector de los abarrotes, un componente esencial del mercado minorista en este país y en toda Latinoamérica.

#### **TAM**

##### **Mercado minorista de México**

Para comprender el potencial del mercado de comercio minorista en México, es esencial considerar su valor y las proyecciones de crecimiento.

En el análisis del TAM (Total Addressable Market) para ACMI, se identificaron todos los comercios minoristas en México. Estos representan un mercado sustancial dentro del contexto más amplio del comercio minorista, con 1,245,670 comercios contribuyendo a un ingreso anual de 28.32 mil millones de dólares, según datos actualizados para este 2024.

Este análisis segmentado del mercado minorista nos permite focalizar nuestras estrategias y soluciones de manera más efectiva, asegurando que las intervenciones y las innovaciones propuestas estén bien alineadas con las necesidades y características específicas de los segmentos más prometedores y rentables. Así, la suma de estos segmentos seleccionados ofrece una perspectiva clara del volumen de ingresos que ACMI podría abordar, y destaca las posibilidades de escalar y expandir en un mercado tan dinámico y crucial para la economía mexicana.

Además, según el informe de DENU 2024, México ha registrado un aumento significativo en el número de unidades económicas en el comercio minorista, con un aumento del 6.92% en el producto interno bruto del sector en comparación con el trimestre anterior. Los estados con el mayor número de unidades económicas incluyen el Estado de México, Ciudad de México y

Jalisco. Esto subraya la importancia y el potencial de crecimiento del comercio minorista en estas regiones.

La actividad económica en este sector sigue siendo robusta, a pesar de los desafíos económicos globales y locales. La continua innovación y adaptación al e-commerce y las plataformas digitales son esenciales para mantener la competitividad en este sector diverso.

Por lo tanto, el mercado de comercio minorista en México no solo es vasto y variado, sino que también ofrece múltiples oportunidades para la implementación de soluciones tecnológicas que pueden mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente. Estas oportunidades se extienden desde la automatización de la gestión de inventarios hasta la personalización de la experiencia de compra, lo que puede transformar significativamente el panorama del comercio minorista en el país.

### **SAM**

El SAM (Serviceable Available Market) para ACMI se centra específicamente en los segmentos de bebidas, almacén y perfumería dentro del mercado de comercio minorista en México, consta de 373,701 comercios y generan ingresos anuales de 8.496 mil millones de dólares, según mipymes en su estudio de 2021, lo que refleja la importancia y la escala de estas categorías en el contexto del comercio minorista mexicano.

La elección de concentrarse en bebidas, almacén y perfumería es estratégica; estos sectores son fundamentales para el comercio minorista debido a su demanda constante y su papel crítico en la cadena de suministro de productos esenciales. La atención de ACMI en estos segmentos garantiza que sus soluciones tecnológicas sean dirigidas hacia áreas que no solo son lucrativas sino también centrales para la operatividad diaria de los comercios minoristas.

### **SOM**

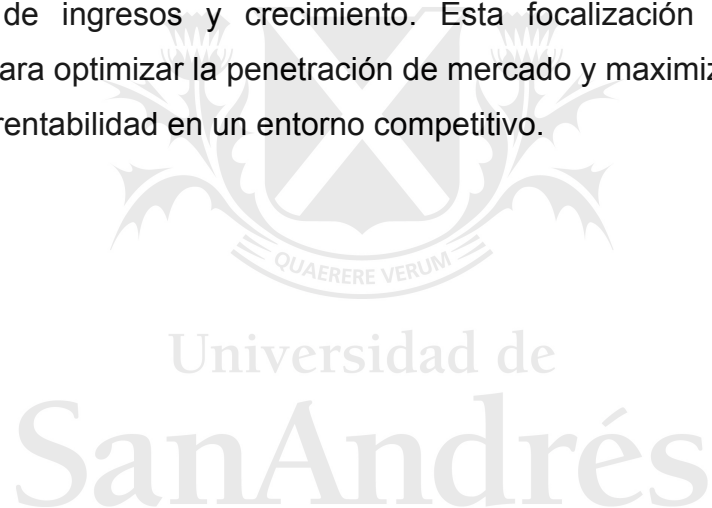
Considerando que el SAM engloba un amplio espectro de comercios dentro de los segmentos de bebidas, almacén y perfumería, el SOM apunta al 5% de este mercado, que representa a 18,685 comercios minoristas. Estos comercios



generan colectivamente 424.8 millones de dólares anuales, mostrando una porción significativa y altamente especializada del mercado que ACMI busca capturar y servir eficazmente.

En términos de proyección financiera, el SOM muestra un potencial de crecimiento con una estimación inicial de \$1,343,497 USD anuales, que se espera crezca a \$1,410,672 USD. Este crecimiento es indicativo de la dinámica y expansión del sector dentro del mercado minorista mexicano, reflejando tanto la resiliencia como la evolución continua del mercado en respuesta a cambios económicos y de consumo.

La precisión del SOM permite a ACMI enfocar sus recursos y estrategias en un segmento del mercado que no solo es considerable en tamaño, sino también en potencial de ingresos y crecimiento. Esta focalización estratégica es fundamental para optimizar la penetración de mercado y maximizar la eficiencia operativa y la rentabilidad en un entorno competitivo.



## IV. Competencia

En el competitivo mercado del comercio minorista en México, diversas aplicaciones se esfuerzan por ofrecer soluciones que mejoren la eficiencia operativa y la gestión de inventarios de los comerciantes. ACMI se distingue por su modelo de negocio basado en suscripción y una serie de funcionalidades únicas diseñadas para abordar desafíos específicos del sector. A continuación, se presenta un análisis detallado de ACMI y sus principales competidores, destacando cómo cada uno se posiciona en el mercado y qué hace que ACMI destaque.

### Principales competidores

Los principales competidores en el mercado mexicano y de Latinoamérica son:

- Precialo: <https://precialo.com.mx/>
- Price2Spy: <https://www.price2spy.com/>
- Tiendeo: <https://www.tiendeo.mx/>

Fueron elegidos por similitudes en funcionalidades, descargas y calificación.

### Precialo:

- Modelo de negocio: Comisión.
- Funcionalidades: Incluye historial de pedidos y una comunidad activa, pero no ofrece comparación de precios ni pedidos por audio o WhatsApp.
- Análisis: Aunque Precialo ayuda en la gestión de pedidos, su falta de funcionalidades como la comparación de precios y pedidos por medios más accesibles como audio y WhatsApp limita su utilidad para comerciantes que buscan eficiencia y conveniencia.

### Price2Spy:

- Modelo de negocio: Comisión.
- Funcionalidades: Ofrece comunidad y seguimiento de pedidos, pero carece de comparación de precios y pedidos por audio.
- Análisis: Price2Spy se enfoca en un nicho específico pero no satisface la demanda creciente de los comerciantes por herramientas que faciliten comparaciones directas de precios o pedidos simplificados a través de audio.

#### **Tiendeo:**

- Modelo de negocio: Comisión.
- Funcionalidades: Proporciona una comunidad y acepta pedidos por WhatsApp, pero no cuenta con comparación de precios ni historial de pedidos, ni pedidos por audio.
- Análisis: Tiendeo facilita la conexión directa para pedidos pero falla en ofrecer una experiencia integral que incluya comparación de precios y una gestión eficiente del historial de pedidos.

#### **Diferenciación de ACMI**

En contraste con sus competidores, ACMI adopta un modelo de suscripción que elimina las comisiones por transacción, lo que resulta atractivo para comerciantes con márgenes ajustados. Ofrece una serie de funcionalidades avanzadas:

- Comparación de precios: Permite a los usuarios evaluar y seleccionar productos basándose en el mejor precio disponible directamente en la plataforma, proporcionando una ventaja competitiva significativa.
- Historial de pedidos: Facilita la revisión y gestión de compras anteriores, crucial para la planificación efectiva del inventario.
- Pedidos por audios y WhatsApp: Introduce métodos de pedido innovadores que se adaptan a las operaciones dinámicas de los comerciantes minoristas, ofreciendo mayor conveniencia y eficiencia.
- Comunidad: Fomenta un espacio colaborativo para que los comerciantes intercambien información y mejores prácticas, enriqueciendo la experiencia del usuario y proporcionando apoyo colectivo.

Nuestra misión es que ACMI sea pionera en integrar estas funcionalidades en un solo lugar, ofreciendo una solución integral que no solo resuelve múltiples problemas sino que también mejora significativamente la operativa diaria de sus usuarios.

### Contexto

El siguiente Context Map Canvas incluye los factores del entorno que influyen a corto y largo plazo en el mercado minorista de México:

<b>Demographics trends</b>	<b>Rules Regulations</b>	<b>Economy Environment</b>	<b>Competition</b>
<p>México tiene una de las poblaciones más jóvenes entre los países de América Latina, lo cual influye en el comportamiento de compra y la adopción de nuevas tecnologías. Aproximadamente el 26% de su población está entre los 18 y 34 años, lo que proporciona una base considerable para el mercado de aplicaciones móviles y servicios</p>	<p>México está actualizando constantemente sus leyes en torno a la protección de datos personales (LFPDPPP) y la tributación de servicios digitales. Estos cambios pueden afectar cómo las empresas operan en línea y gestionan la información del cliente. Además, las reformas fiscales recientes que incluyen IVA e</p>	<p>La economía mexicana muestra una resiliencia notable, con un crecimiento constante del PIB. Sin embargo, la inflación y las fluctuaciones del tipo de cambio pueden afectar el poder adquisitivo y el comportamiento de gasto del consumidor. Además, el mercado minorista en México representa una parte significativa</p>	<p>La competencia en el mercado digital es intensa, con numerosos actores que ofrecen servicios desde comparación de precios hasta comunidades en línea. Sin embargo, ACMI se distingue por ofrecer una integración de servicios que incluye pedidos por audio y una robusta comunidad en línea, factores que</p>

<p>digitales. Además, una gran parte de la población trabaja en el sector minorista, lo que subraya la importancia de este sector en la economía nacional.</p>	<p>ISR a servicios digitales podrían influir en los costos operativos de las empresas digitales.</p>	<p>de la producción bruta total del país, lo que refleja su relevancia económica.</p>	<p>no todos los competidores presentan.</p>
<p><b>Technology trends</b></p> <p>Con más del 30% de los mexicanos utilizando productos y servicios a través de plataformas digitales, el mercado muestra una inclinación hacia la digitalización. La optimización para motores de búsqueda (SEO) es crucial, ya que una gran parte de los consumidores utilizan buscadores como Google para</p>	<p><b>Customer needs</b></p> <p>Los clientes en México buscan cada vez más conveniencia y personalización en sus compras. La capacidad de realizar pedidos de forma rápida y sencilla, así como de recibir recomendaciones personalizadas basadas en el historial de compras, son factores cada vez más valorados.</p>	<p><b>Uncertainties</b></p> <p>El mercado enfrenta incertidumbres relacionadas con cambios regulatorios y económicos, que pueden impactar tanto a los consumidores como a los proveedores. La adaptabilidad y la capacidad de responder rápidamente a estos cambios será crucial para cualquier jugador en el mercado.</p>	

informarse antes de realizar una compra.		
--	--	--

## Demographics Trends

México, con su población joven y tecnológicamente ágil, presenta un escenario ideal para la adopción de nuevas plataformas como ACMI. Específicamente, el 35% de los millennials mexicanos ven la salud y el bienestar como una prioridad, lo que se alinea con la necesidad de soluciones que faciliten y mejoren la gestión de compras minoristas.

Este grupo demográfico está más dispuesto a adaptarse a nuevas tecnologías, lo que podría acelerar la adopción de ACMI. Sin embargo, es clave reconocer las necesidades específicas de nuestros arquetipos. Por ejemplo, José Luis, dueño de una tienda de barrio, busca soluciones para mejorar su eficiencia operativa y reducir costos, un punto que ACMI podría abordar ofreciendo comparaciones de precios y pedidos eficientes.

Añadiendo más contexto, la diversidad de México en términos de niveles socioeconómicos presenta tanto un desafío como una oportunidad para ACMI. Mientras que segmentos de alta y media alta están bien equipados para adoptar soluciones de e-commerce avanzadas, las regiones menos desarrolladas podrían beneficiarse de soluciones más accesibles y educativas que faciliten su transición hacia el comercio digital, mejorando así la inclusión financiera y digital.

Los arquetipos que definimos como José Luis, Carmen y Ricardo reflejan las necesidades variadas y los puntos de dolor específicos de diferentes tipos de consumidores en México. José Luis, un pequeño comerciante, podría beneficiarse de soluciones que simplifiquen la gestión del inventario y optimicen la compra de productos, mientras que Carmen, una gerente, podría estar más interesada en análisis de datos y reportes que mejoren la toma de decisiones estratégicas.

La plataforma ACMI puede personalizar sus servicios para atender estas necesidades diversas, asegurando una adopción más amplia y satisfactoria del servicio.

## **Rules & Regulations**

La legislación mexicana en constante cambio sobre la protección de datos personales afecta directamente cómo las empresas como ACMI manejan la información del consumidor. Para arquetipos como Carmen, que valoran la seguridad y la privacidad de sus datos comerciales. Adicionalmente, las reformas fiscales que impactan los servicios digitales pueden influir en el costo de las operaciones de ACMI. Esto es especialmente relevante para Ricardo, que podría estar preocupado por cómo los cambios fiscales afectan su margen de beneficio.

La Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares exige que las empresas implementen medidas robustas para proteger la información del consumidor, un aspecto que ACMI debe integrar desde su diseño para construir confianza con sus usuarios.

Adicionalmente, las reformas fiscales recientes, que incluyen la aplicación de IVA e ISR a servicios digitales, representan un desafío en términos de estructuración de precios y contabilidad. La empresa deberá ser transparente en cómo estos impuestos afectan sus precios, asegurando que los consumidores entiendan claramente lo que están pagando y por qué.

## **Economic Environment**

El entorno económico de México ofrece un contexto de crecimiento y desafíos. A pesar de enfrentar períodos de volatilidad económica y fluctuaciones en la tasa de cambio, México muestra signos de recuperación y crecimiento económico, lo que puede fomentar un aumento en el gasto del consumidor y, por ende, en las oportunidades de negocio para ACMI.

El sector minorista se está recuperando de los impactos de la pandemia con un crecimiento notable en el e-commerce. Esta transición hacia lo digital

representa una oportunidad, que puede ofrecer soluciones que faciliten esta transición y permitan a los comerciantes minoristas operar de manera más eficiente y rentable.

Sin embargo, la inflación y los cambios en las tasas de interés siguen siendo una preocupación. ACMI debe estar preparada para ajustar rápidamente sus estrategias de precios y costos operativos en respuesta a estos factores económicos para mantener su competitividad y atractivo en el mercado.

## **Competition**

ACMI entra en un mercado con competidores que varían desde plataformas establecidas hasta nuevas startups. Aunque la competencia es intensa, se diferencia al ofrecer características únicas como pedidos por audio y una comunidad activa online. Estos servicios no solo agregan valor, sino que también mejoran la experiencia del usuario.

Primero, es fundamental observar que mientras algunas plataformas operan bajo un modelo de comisión, nosotros un modelo de suscripción. Esto puede ofrecer previsibilidad tanto para la empresa como para los usuarios en términos de flujos de ingresos y gastos, respectivamente. Sin embargo, también implica el desafío de proporcionar valor continuo que justifique la renovación de suscripciones.

En términos de funcionalidades, lideramos ciertas áreas como la comparación de precios y pedidos mediante audios, servicios que no todos sus competidores ofrecen. Estas características no solo mejoran la conveniencia para los usuarios sino que también optimizan la eficiencia operativa de los negocios minoristas. El análisis de la competencia revela que la falta de estas funcionalidades en otras plataformas podría ser un punto de dolor significativo para sus usuarios, lo que ACMI podría capitalizar promocionando estas características en sus campañas de marketing.

Además de los competidores directos, debemos estar atentos a las tendencias de mercado y la competencia indirecta, como los avances tecnológicos que podrían democratizar aún más el acceso a herramientas de e-commerce para



minoristas independientes. Por ejemplo, los avances en inteligencia artificial y el aprendizaje automático están permitiendo soluciones más personalizadas y automatizadas que podrían alterar las expectativas de los usuarios sobre lo que una plataforma de e-commerce debería ofrecer.

### **Technology Trends**

El panorama tecnológico en México está evolucionando rápidamente, influyendo significativamente en el mercado minorista y mayorista. Estos cambios están configurando no solo cómo los negocios operan, sino también cómo los consumidores interactúan con estos negocios.

En primer lugar, la penetración de la tecnología móvil ha transformado el comportamiento de compra de los consumidores. La mayoría de los mexicanos ahora tienen acceso a smartphones, lo que facilita el acceso a plataformas de e-commerce y servicios en línea. Esto ha llevado a una mayor conveniencia para los usuarios, quienes pueden comparar precios, leer reseñas y realizar compras desde cualquier lugar y en cualquier momento. Esto representa una oportunidad para optimizar la plataforma móvil de ACMI, asegurando una experiencia de usuario fluida y eficiente que pueda capitalizar este aumento en la actividad móvil.

La segunda tendencia importante es el uso creciente de la inteligencia artificial (IA) para personalizar la experiencia del usuario. Estas tecnologías pueden ayudar a ACMI a ofrecer recomendaciones personalizadas basadas en el comportamiento de compra anterior del usuario, aumentando la relevancia y la eficacia de sus ofertas. Implementar estas tecnologías no solo puede mejorar la satisfacción del cliente, sino también impulsar las ventas al presentar a los usuarios productos que probablemente necesiten o deseen.

Por último, las innovaciones en soluciones de pago están reformando las transacciones comerciales. Los pagos sin contacto y las billeteras electrónicas están ganando popularidad, ofreciendo transacciones más rápidas y seguras. Para un actor en el mercado como ACMI, integrar estas opciones de pago podría no solo mejorar la experiencia del cliente, sino también fortalecer la seguridad y la eficiencia de las transacciones.

Estar al tanto de estas tendencias tecnológicas no es solo una cuestión de mantenerse competitivo. También se trata de prever y adaptarse a las expectativas futuras de los clientes y optimizar continuamente la cadena de suministro y las operaciones de backend. Esto podría implicar inversiones en infraestructura tecnológica, formaciones para el equipo sobre nuevas herramientas y tecnologías, y una vigilancia constante del panorama tecnológico para anticipar y reaccionar a nuevas tendencias.

### **Customer Needs**

Las necesidades de los clientes en México, especialmente en el contexto que queremos abarcar en ACMI, se pueden desglosar en varias áreas clave:

- La conveniencia sigue siendo una prioridad para los clientes, tanto minoristas como mayoristas. Estos usuarios buscan soluciones que simplifiquen y agilicen sus procesos de compra y gestión de inventario. La capacidad de ACMI para permitir a los usuarios comparar precios, hacer pedidos y gestionar el inventario desde una única plataforma responde directamente a esta necesidad. Al proporcionar una solución integral, no solo ahorramos tiempo a los usuarios, sino que también minimizamos el riesgo de errores que pueden ocurrir al manejar múltiples interfaces o sistemas.
- Los clientes no solo quieren productos y servicios, sino también un apoyo que entienda y se adapte a sus necesidades específicas. Podemos atender esta necesidad a través de su servicio de atención al cliente y soporte técnico, asegurando que las consultas y problemas de los usuarios se resuelvan de manera eficiente y personalizada.
- La necesidad de transparencia y control sobre las transacciones es prominente. Los clientes desean tener una visibilidad clara sobre el proceso de compra, desde la comparación de precios hasta la entrega del producto. Podemos satisfacer esta necesidad proporcionando una interfaz de usuario clara y detallada donde los clientes pueden rastrear cada paso de su pedido. Además, ofreciendo reportes detallados y análisis de datos, permitimos a los usuarios no solo seguir sus pedidos,

sino también entender mejor sus propios patrones de compra y ajustar sus estrategias de inventario y promoción según sea necesario.

Esto podría significar iteraciones regulares en la plataforma basadas en el feedback del usuario, capacitaciones para el equipo de soporte al cliente para manejar consultas complejas de manera efectiva, y una inversión en tecnología de back-end que soporte una recopilación y análisis de datos robustos.

### **Uncertainties**

Una de las principales incertidumbres viene de la mano de las regulaciones. El sector minorista y mayorista en México, como en muchos otros países, está sujeto a una regulación significativa que puede cambiar con poco aviso. Cambios en las leyes de protección de datos, impuestos a las ventas en línea, y normativas sobre importaciones y exportaciones pueden tener un impacto directo en cómo ACMI opera y gestiona su información. Estos cambios regulatorios pueden requerir adaptaciones rápidas en la plataforma y en las políticas de la empresa, implicando posiblemente costos adicionales y reajustes en las estrategias de operación y marketing.

La economía global y local presenta su propio conjunto de incertidumbres. Factores como la inflación, el tipo de cambio, y las condiciones económicas generales pueden influir en los hábitos de compra de los consumidores y en la salud financiera de los negocios minoristas. Por ejemplo, una recesión económica podría reducir el gasto de consumo, mientras que la inflación podría aumentar los costos de los productos y afectar los márgenes de ganancia. Estas condiciones requieren que ACMI mantenga una flexibilidad en su modelo de precios y ofertas para adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado.

Los cambios en el comportamiento del consumidor representan otra área significativa de incertidumbre. La pandemia de COVID-19 demostró cómo los comportamientos de compra pueden cambiar rápidamente, con un movimiento masivo hacia las compras en línea y una mayor valoración de la higiene y la seguridad.

ACMI debe estar preparada para adaptarse a cambios rápidos y a veces impredecibles en las preferencias y comportamientos del consumidor, lo que podría implicar invertir en tecnología emergente, adaptar las campañas de marketing y ajustar la logística y las operaciones de la cadena de suministro.

Para manejar estas incertidumbres, ACMI podría adoptar varias estrategias. Primero, establecer un sólido marco legal y de cumplimiento que permita adaptarse rápidamente a los cambios regulatorios. Segundo, diversificar la base de proveedores y la oferta de productos para mitigar los impactos de la volatilidad económica. Y tercero, invertir en investigación de mercado y análisis de datos para mantenerse al tanto de las tendencias emergentes del comportamiento del consumidor. Además, fomentar una cultura organizativa que valore la agilidad y la innovación puede ayudar a navegar estas incertidumbres con éxito.



## Análisis FODA



## Cadena de valor

### Investigación e ideación

El proceso de investigación e ideación para ACMI comenzó con un análisis profundo de las necesidades y puntos de dolor del mercado minorista y mayorista en México. Se realizaron estudios para entender los desafíos que enfrentan los comercios tradicionales en la gestión de su abastecimiento, incluyendo la necesidad de comparar precios, realizar pedidos de manera eficiente, y recibir información en tiempo real sobre tendencias y novedades. Esta investigación incluyó entrevistas con propietarios de tiendas de abarrotes, gerentes de distribución, y otros actores clave del sector. Basándonos en los hallazgos de la investigación, definimos las características principales de ACMI, como la comparación de precios en una única plataforma, la posibilidad de hacer pedidos por audio y la integración de sistemas de comunicación como WhatsApp para facilitar la experiencia del usuario.

El enfoque principal de la fase de ideación fue resolver la fragmentación del proceso de abastecimiento para los minoristas, permitiendo una gestión más

eficiente y estratégica a través de la tecnología. Se identificó la necesidad de un sistema centralizado donde los comerciantes puedan tomar decisiones informadas y optimizar su inventario, reduciendo costos y tiempos de gestión.

### **Producción y desarrollo**

El desarrollo de ACMI se centró en construir una plataforma intuitiva, fácil de usar, que se adapte a las necesidades del mercado mexicano. El proceso comenzó con el diseño de interfaces amigables que permitan a los usuarios navegar de manera sencilla por las funcionalidades principales, como la comparación de precios, la creación de listas de pedidos y la generación de reportes de historial de compras. Se diseñaron módulos clave como la capacidad de realizar pedidos mediante audios y recibir notificaciones personalizadas según las tendencias de compra en su barrio.

### **Venta: adquisición de usuarios**

Para la adquisición de usuarios, ACMI implementará estrategias de marketing digital dirigidas a dueños de tiendas de abarrotes y pequeños negocios en México, utilizando canales como redes sociales, correo electrónico, y promociones en puntos de venta. Se establecerán alianzas con asociaciones locales de comerciantes para difundir la plataforma y realizar demostraciones del producto en ferias y eventos del sector. Las campañas de adquisición de usuarios estarán centradas en los beneficios de la plataforma, tales como el ahorro de tiempo y dinero en la gestión de inventarios, y se ofrecerá un registro gratuito para atraer a los usuarios en una primera fase.

La distribución de ACMI se realizará a través de las principales tiendas de aplicaciones, como la Google Play Store y la App Store, permitiendo que los usuarios descarguen la aplicación fácilmente en sus dispositivos móviles. También se ofrecerá la posibilidad de acceder a la plataforma a través de navegadores web para mayor flexibilidad.

### **Uso de la aplicación y generación de datos**

Una vez los usuarios comiencen a utilizar ACMI, tendrán acceso a herramientas avanzadas para gestionar su inventario de manera eficiente.

Podrán crear pedidos a partir de sus históricos de compras, realizar comparaciones de precios entre proveedores y recibir recomendaciones de productos basadas en las tendencias de ventas en su área geográfica. Los usuarios también tendrán la opción de hacer sus pedidos mediante audios o subiendo listas preexistentes en formatos como Excel.

Durante el uso de la aplicación, los comerciantes generarán grandes volúmenes de datos que ACMI recopilará, procesará y almacenará de manera segura. Estos datos incluyen patrones de compra, frecuencia de pedidos y productos preferidos, que serán utilizados para mejorar la experiencia de usuario y ofrecer recomendaciones personalizadas.

### **Análisis de datos**

Los datos generados a partir del uso de la aplicación serán un recurso valioso para ACMI y sus usuarios. La plataforma utilizará estos datos para ofrecer reportes detallados sobre el rendimiento de las compras, comparaciones de ahorro y análisis de eficiencia en el abastecimiento. A través de algoritmos de aprendizaje automático, ACMI podrá identificar patrones de comportamiento en los usuarios, anticipar demandas de productos y sugerir acciones proactivas para mejorar la gestión de inventarios.

Además, ACMI proporcionará informes periódicos a los usuarios sobre sus hábitos de compra, ayudándolos a tomar decisiones más informadas y a optimizar su cadena de abastecimiento.

### **Monetización**

El modelo de negocio de ACMI se basa en un sistema de suscripción que otorga acceso a funcionalidades premium como la comparación avanzada de precios, la creación de pedidos mediante audios, y la integración con sistemas de notificaciones personalizadas vía WhatsApp. Aunque la aplicación permitirá un uso básico gratuito, se incentivará a los usuarios a suscribirse a planes premium para acceder a todas las herramientas avanzadas y mejorar significativamente su eficiencia en la gestión del negocio.

### **Soporte y atención al cliente**

ACMI incluirá un sistema de soporte al cliente robusto para ayudar a los usuarios a resolver problemas técnicos y optimizar su uso de la plataforma. El soporte estará disponible a través de canales como chat en vivo, correo electrónico y un centro de ayuda con preguntas frecuentes. Además, se implementarán foros comunitarios donde los usuarios podrán compartir consejos y soluciones entre ellos, fomentando una comunidad de apoyo mutuo.

## **Iteración**

El proceso de mejora continua es fundamental en ACMI. Después del lanzamiento inicial, la plataforma será constantemente evaluada a través de la retroalimentación de los usuarios y el análisis de datos. Con un enfoque en metodologías ágiles, ACMI realizará iteraciones rápidas para solucionar errores, introducir nuevas funcionalidades y mejorar la experiencia de usuario en función de las necesidades del mercado. La capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en el comportamiento del consumidor y a las tendencias del mercado es clave para mantener la relevancia de ACMI en un entorno altamente competitivo.

A medida que los usuarios proporcionen retroalimentación y utilicen la plataforma de manera cotidiana, ACMI se ajustará y actualizará para ofrecer siempre la mejor experiencia posible. Este ciclo de "construir-medir-aprender", inspirado en la metodología Lean Startup, permitirá a ACMI evolucionar de manera constante para satisfacer las demandas del mercado.

## **Las 5 fuerzas de Porter**

### **Competidores**

En el mercado mexicano de plataformas para comerciantes minoristas y mayoristas, existen varios competidores que ofrecen servicios desde modelos basados en publicidad hasta suscripciones y freemium. Estos competidores han establecido diversos rangos de precios y características para sus aplicaciones, influenciando significativamente las expectativas de los usuarios.



ACMI se diferencia ofreciendo una plataforma integral que no solo permite la comparación de precios y la realización de pedidos de forma simplificada (incluyendo la opción de pedidos por audio y WhatsApp), sino que también fomenta una comunidad de usuarios y provee análisis detallados de datos para decisiones más informadas.

Sin embargo, el desafío radica en mantener la innovación y adaptabilidad para no perder terreno frente a competidores que puedan innovar más rápidamente. Por lo tanto, es crucial para ACMI mantener un monitoreo constante del mercado y adaptar su oferta a las necesidades cambiantes de los usuarios.

### **Productos sustitutos**

Los posibles sustitutos para la aplicación de ACMI incluyen:

- Plataformas de gestión de inventario: Usadas por algunos comerciantes para manejar el abastecimiento. No obstante, estas plataformas generalmente no ofrecen comparación de precios en tiempo real ni integración con sistemas de pedidos por voz.
- Métodos tradicionales: Algunos comerciantes pueden preferir seguir utilizando métodos manuales para la gestión de pedidos y comparación de precios, como llamadas telefónicas directas a proveedores o visitas físicas a mayoristas.
- Herramientas de comunicación general: Plataformas como WhatsApp son usadas informalmente para realizar pedidos, pero carecen de las funcionalidades específicas y de la integración de datos que ofrece ACMI.

A pesar de estos sustitutos, ACMI ofrece una solución más robusta y específicamente diseñada para el mercado minorista, que facilita no solo la gestión de pedidos sino también la toma de decisiones basada en análisis de datos.

### **Barreras de entrada**

Las barreras para entrar en el mercado incluyen:

- Posicionamiento y reconocimiento de marca: Establecer una marca confiable y reconocida en un mercado con competidores arraigados es desafiante.
- Costos de desarrollo y operación: Desarrollar una plataforma tecnológicamente avanzada y mantenerla implica una inversión significativa en desarrollo, mantenimiento y soporte técnico.
- Regulaciones y cumplimiento: Navegar por el panorama regulatorio en términos de protección de datos y transacciones comerciales puede ser complejo y costoso.
- Adquisición y retención de usuarios: En un mercado competitivo, adquirir y retener a los usuarios requiere no solo una plataforma superior sino también estrategias de marketing efectivas y un servicio al cliente excepcional.

## **Proveedores**

Los proveedores clave para ACMI incluyen:

- Proveedores de infraestructura tecnológica: Como AWS para el alojamiento de servidores y la seguridad de datos.
- Desarrolladores de software: Cruciales para la creación y mantenimiento de la aplicación.
- Proveedores de análisis y procesamiento de datos: Herramientas como Google Analytics o plataformas especializadas en análisis de big data que permiten a ACMI ofrecer insights detallados a sus usuarios.

La dependencia de proveedores tecnológicamente avanzados y confiables es alta, ya que la calidad y la continuidad del servicio de ACMI dependen directamente de estos servicios.

## **Usuarios/Consumidores**

Los usuarios finales de ACMI son comerciantes minoristas que buscan eficiencia y reducción de costos en la gestión de sus inventarios. La sensibilidad al precio es un factor importante para este segmento, lo que

requiere que ACMI ofrezca un valor claro y tangible para justificar la inversión en sus servicios premium.

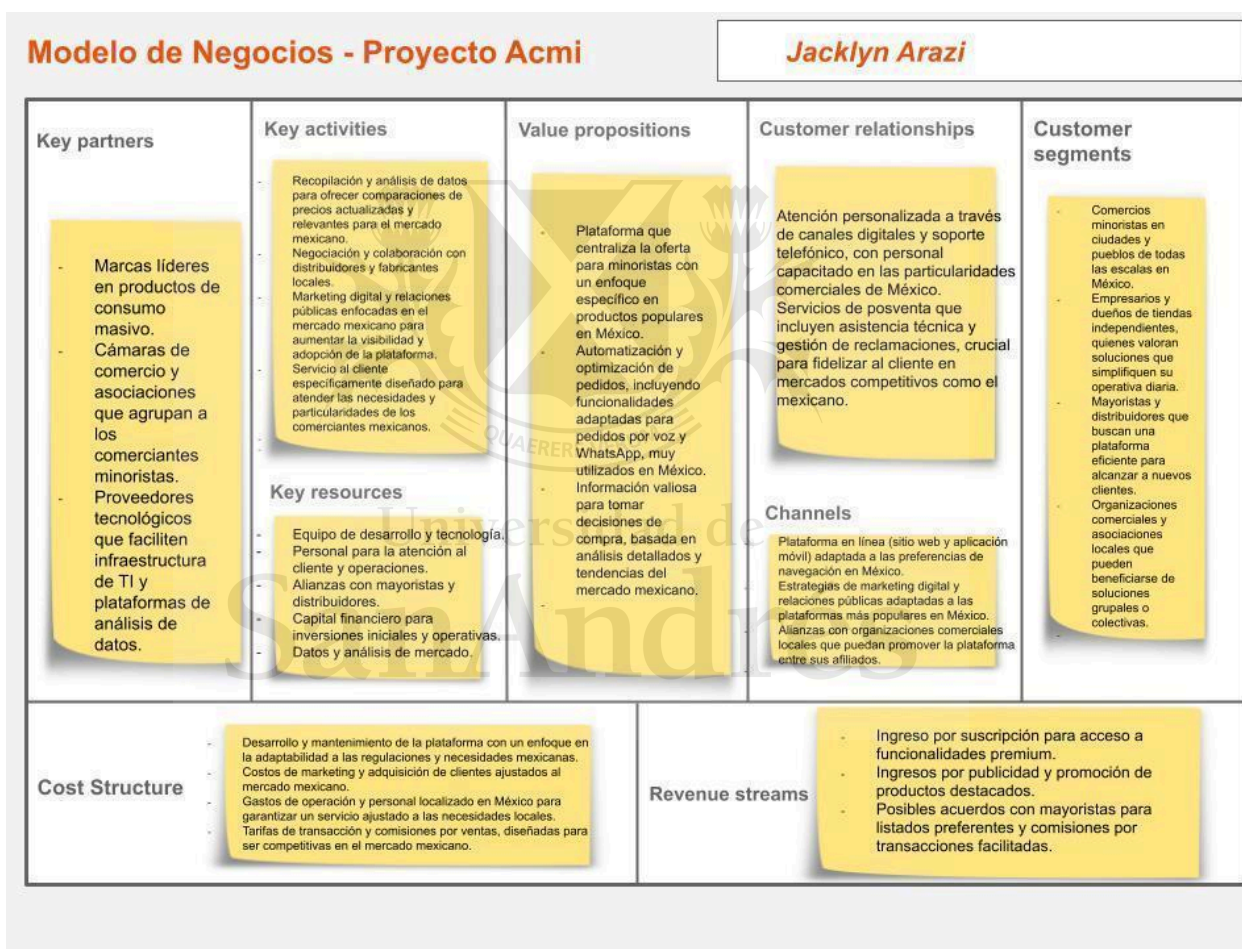
Además, la experiencia de usuario es crucial; los comerciantes buscan soluciones que simplifiquen y no compliquen sus operaciones diarias. Por lo tanto, la interfaz de usuario y la asistencia técnica de ACMI deben ser excepcionales para asegurar la satisfacción y la fidelidad del cliente.



Universidad de  
**San Andrés**

## V. Modelo de negocios

El modelo de negocios de ACMI se fundamenta en una estructura de suscripción diseñada para ganar la confianza y minimizar las barreras de entrada para un mercado tradicionalmente no tecnológico. Por eso los primeros 6 meses serán de “free trial”. Este período de prueba gratuito permite a los usuarios explorar y descubrir el valor tangible que ACMI les puede ofrecer.



### Insumos y actividades clave

Además de la propuesta de valor y el talento, el capital inicial y continuo es relevante para el desarrollo tecnológico y la operación diaria, así como depender de un equipo talentoso de desarrolladores y diseñadores para crear y

mantener una plataforma que no solo sea funcional sino también atractiva y fácil de usar.

Las actividades principales incluyen la recolección y análisis de datos de precios y consumo para proporcionar comparaciones precisas y útiles a los minoristas, por eso es importante figuras dentro de ACMI que lideren cada una de estas áreas y su correcta ejecución. Además, la negociación y colaboración con distribuidores aseguran un catálogo amplio y competitivo. El marketing y la publicidad son claves para adquirir y retener usuarios, mientras que la atención al cliente proporciona apoyo y mejora la experiencia del usuario.

### **Relaciones y socios clave**

Las asociaciones con proveedores de tecnología y plataformas de desarrollo son fundamentales para garantizar una infraestructura sólida y segura. Además, las colaboraciones con marcas líderes y cámaras de comercio no solo amplían el alcance de la plataforma sino que también añaden credibilidad al servicio.

- **Marcas líderes de productos de consumo masivo:** Estas marcas proporcionan acceso a información actualizada sobre productos y precios, lo que permite a la plataforma ofrecer comparativas de precios precisas y actualizadas. Además, las asociaciones con estas marcas a menudo vienen con beneficios de co-marketing, donde las marcas pueden promocionar nuestra plataforma a su base de clientes establecida, aumentando así la visibilidad y credibilidad de ACMI.
- **Cámaras de comercio y asociaciones comerciales:** Estas asociaciones facilitan el networking y la colaboración con un amplio espectro de comercios minoristas y distribuidores. Además, pueden actuar como mediadores en negociaciones clave o facilitar acuerdos de colaboración, asegurando que ACMI esté al tanto de las últimas tendencias y normativas del sector.
- **Proveedores de tecnología y servicios de desarrollo de plataformas:** Los proveedores de tecnología, como Amazon Web Services (AWS), Google Cloud Platform (GCP) y Microsoft Azure, son fundamentales para

asegurar que la infraestructura de ACMI sea robusta, escalable y segura. Estos proveedores ofrecen soluciones de almacenamiento en la nube, capacidad de procesamiento y herramientas de seguridad que son esenciales para el manejo de grandes volúmenes de datos y para garantizar una experiencia de usuario fluida y segura.

- Asociaciones de grupos que agrupan a los comerciantes chinos: Dado que muchos de los productos en el mercado minorista provienen de importaciones, especialmente de países como China, las asociaciones con grupos que representan a estos comerciantes son clave. Estas asociaciones ayudan a ACMI a entender mejor las dinámicas de importación, gestionar las relaciones con los proveedores internacionales y asegurar condiciones de compra favorables.

### **Modelo de ingresos y estructura de precios**

El modelo de ingresos de ACMI se basa en suscripciones que ofrecen diferentes niveles de acceso y servicios según las necesidades de los minoristas. Después de un período inicial gratuito de seis meses, los usuarios pueden elegir entre varios planes que ofrecen desde comparativas de precios básicas hasta análisis de datos avanzados y funcionalidades de automatización de pedidos.

- Plan Starter (\$2.99/mes): Acceso limitado, ideal para nuevos usuarios que desean probar la plataforma.
- Plan Plus (\$5.99/mes): Ofrece comparativas de precios más frecuentes y acceso a una calculadora de precios, adecuado para negocios en crecimiento.
- Plan Premium (\$9.99/mes): Acceso ilimitado a todas las características, incluyendo análisis de datos avanzados, ideal para grandes minoristas que necesitan integraciones profundas y personalización.

Cada plan está diseñado para maximizar el valor para diferentes segmentos de clientes, desde pequeños emprendedores hasta grandes cadenas minoristas, asegurando que todos los usuarios puedan obtener el máximo beneficio de ACMI de acuerdo a su escala y necesidades específicas.

## **Unit Economics**

Con el cálculo de los Unit Economics, se evaluó la viabilidad financiera de ACMI, y constituye el eje sobre el que gira la estrategia económica y la sostenibilidad del proyecto. Este análisis microeconómico proporciona una comprensión detallada y precisa del valor y coste asociado a cada usuario, permitiendo una gestión más eficaz de los recursos y una optimización del retorno de inversión.

## **Costo de Adquisición de Clientes (CAC)**

Es un indicador financiero que mide el costo total invertido para adquirir un nuevo cliente. Este incluye los costos de marketing y los gastos operativos del equipo encargado de ejecutar estas estrategias.

- Año 1: \$1,66
- Año 2: \$1,70
- Año 3: \$1,88
- Año 4: \$1,88
- Año 5: \$1,88

Este incremento en el CAC a lo largo de los años se debe a la expansión del alcance de marketing y a la intensificación de las estrategias para adquirir un mayor volumen de clientes.

## **Valor de Vida del Cliente (LTV)**

El Valor de Vida del Cliente (LTV) es una estimación del ingreso neto que se espera obtener de un cliente durante el tiempo que este permanezca activo. Para ACMI, el LTV se ha estimado basándose en una proyección de la retención del cliente durante un año:

- Año 1: \$72.62
- Año 2: \$72,58
- Año 3: \$72,40
- Año 4: \$72,40
- Año 5: \$72,40

Estos valores reflejan la capacidad de ACMI de generar ingresos de los clientes a lo largo del tiempo, mostrando una ligera disminución que podría atribuirse a variaciones en el comportamiento de compra o en la eficiencia de retención.

### **Análisis del retorno de la inversión**

El análisis del retorno de la inversión se centra en los beneficios obtenidos en relación con los costos incurridos. Para ACMI, la estimación de la rentabilidad basada en el Valor Actual Neto (VAN) se prevé de la siguiente manera:

- En el primer año, ACMI experimenta una pérdida neta de \$182,223.93, lo que refleja los costos iniciales significativos asociados con el desarrollo y lanzamiento de la plataforma. Sin embargo, estas inversiones son cruciales para establecer una base sólida y para el crecimiento futuro del negocio.
- Para el tercer año, se proyecta un cambio sustancial, con una ganancia neta esperada de \$447,761.70.

Este incremento considerable en la rentabilidad demuestra la efectividad de las estrategias de adquisición de usuarios y la viabilidad del modelo de negocio. Con una mejora continua y una optimización del modelo de negocio basado en las métricas recolectadas en los años anteriores, ACMI espera no solo recuperar las inversiones iniciales sino también asegurar una rentabilidad sostenida y creciente en el futuro.

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Costo de Mkt y Ventas</b>	\$ 125.734,06	\$ 139.890,19	\$ 155.490,19	\$ 155.490,19	\$ 155.490,19
<b>Cantidad de nuevos usuarios</b>	75.635	82.500	82.500	82.500	82.500
<b>CAC</b>	1,66	1,70	1,88	1,88	1,88



	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingresos promedio</b>	\$ 6,19	\$ 6,19	\$ 6,19	\$ 6,19	\$ 6,19
<b>Ingresos promedio anual por usuario</b>	74,28	74,28	74,28	74,28	74,28
<b>CAC</b>	1,66	1,70	1,88	1,88	1,88
<b>LTV</b>	72,62	72,58	72,40	72,40	72,40



Universidad de  
**San Andrés**

## VI. Go to Market Plan

La estrategia de ingreso al mercado para ACMI se inicia con el enfoque en los comerciantes minoristas de Ciudad de México, seleccionados como early adopters.

Estos comercios utilizarán la plataforma de forma gratuita, permitiéndonos no solo validar la funcionalidad en condiciones reales, sino también fomentar la recomendación de boca a boca entre los comerciantes. Aprovecharemos esta fase inicial para recopilar testimonios y estudios de caso que demostrarán el valor tangible de la plataforma, creando una narrativa poderosa para atraer a nuevos usuarios.

La comunicación durante esta fase se centrará en resaltar cómo ACMI permite a los usuarios optimizar sus operaciones comerciales, ahorrando tiempo y dinero, aspectos críticos para cualquier negocio. Además, se destacará la propuesta de valor única de ACMI, presentada en las secciones anteriores, asegurándose de que el mensaje resuene con las necesidades y expectativas de los comerciantes en el contexto del mercado mexicano.

### **Funnel de marketing**

#### **Get: adquisición de usuarios**

El objetivo principal es captar y activar a los comerciantes minoristas, enfocándose particularmente en aquellos que se alinean con los arquetipos definidos previamente. Esta etapa es crucial para establecer una base sólida de usuarios iniciales que pueden demostrar el valor de la plataforma y ayudar a optimizarla a través de sus retroalimentaciones.

El CTA (Call To Action) será invitar a los comerciantes minoristas a registrarse y comenzar a usar la plataforma de forma gratuita. Este periodo de prueba no solo les permitirá familiarizarse con la funcionalidad y beneficios de ACMI, sino

que también servirá como un incentivo para explorar sin compromisos financieros iniciales.

Las acciones de marketing serán:

**Actualización del sitio web:** Se rediseñará el sitio web para que sea más atractivo y funcional, incluyendo testimonios de usuarios tempranos, capturas de pantalla de la plataforma, y CTA claros y visibles que incentiven el registro y la prueba de la plataforma.

- Activación de la comunidad digital: Antes del lanzamiento, se desarrollará una campaña de email marketing y se activarán las redes sociales para construir expectativa. Esta estrategia incluirá la difusión de contenido que destaque las características y beneficios de ACMI, y la invitación a los comerciantes a registrarse y participar en la fase inicial.
- Campañas de anuncios digitales: Se implementarán campañas en Google Ads y plataformas sociales como Facebook e Instagram, diseñadas para captar la atención de los comerciantes minoristas específicos. Estas campañas se centrarán primero en la sensibilización y luego en la conversión, con el objetivo de incrementar las descargas y registros en la plataforma.
- Optimización SEO en tiendas de aplicaciones: La presencia de ACMI en las tiendas de aplicaciones será optimizada para mejorar la visibilidad y atraer a los comerciantes que buscan soluciones digitales para sus negocios.

### **Keep: Retención de usuarios**

La fase de "Keep" para ACMI se centra en mantener a los usuarios activos y comprometidos, asegurando su satisfacción continua y fomentando su lealtad a largo plazo. Esta etapa es vital para la retención de usuarios y para establecer una base sólida de clientes recurrentes y satisfechos.

Las acciones de marketing serán:

- Soporte y feedback: Se destacará visiblemente sus canales de soporte dentro de la plataforma para asegurar que los usuarios siempre tengan

un fácil acceso a ayuda cuando la necesiten. Además, se habilitarán encuestas breves y otros métodos de recolección de feedback que permitan a los usuarios expresar sus experiencias y sugerencias, lo que a su vez facilita mejoras continuas basadas en datos reales de uso.

- Push notifications: Para mantener a los usuarios comprometidos y activos, se enviarán notificaciones y recordatorios personalizados que los alienten a continuar usando la plataforma. Estos mensajes podrán ser configurados para adaptarse a las necesidades y preferencias de cada usuario, asegurando que la comunicación sea relevante y efectiva.
- Contenido en redes sociales: Se publicará contenido educativo y de tendencia sobre productos o ahorros que pueden hacer los minoristas en las redes sociales, dirigido específicamente a los distintos segmentos de usuarios. Este contenido no solo reforzará la relación con los usuarios existentes, sino que también servirá para atraer nuevos usuarios al mostrar el valor y la utilidad de la plataforma. Además, los llamados a la acción incentivarán a los usuarios a seguir interactuando con la plataforma.
- Actualizaciones: Las mejoras y actualizaciones de la plataforma se comunicarán proactivamente a través de redes sociales y otros canales de comunicación. Este enfoque no solo mantiene informados a los usuarios sobre los nuevos desarrollos, sino que también les muestra que su feedback es valorado y tomado en cuenta para mejoras continuas.
- Email marketing: Será una herramienta clave para mantener a los usuarios informados y comprometidos. Se enviarán correos personalizados que reflejen el progreso de los usuarios en la plataforma, ofreciendo reconocimiento por sus logros y motivación para futuras acciones. Estos correos también incluirán actualizaciones importantes y ofertas especiales para fomentar la lealtad y el uso continuado de la plataforma.

### **Growth: Expansión**

En esta etapa, el objetivo, es seguir enfocándonos en el crecimiento de los usuarios:

- Recomendaciones y referidos: Se incentivará a los usuarios actuales a recomendar ACMI a sus colegas y otros comerciantes a través de un sistema de referidos. Por cada nuevo usuario que se registre mediante una referencia, el usuario referente recibirá beneficios, como descuentos o accesos a funciones premium. Este método no solo aumenta el número de usuarios activos sino que también fomenta una comunidad más conectada y comprometida.
- Gestos de marca y desafíos: Para aumentar la interacción y el engagement en las redes sociales, ACMI lanzará desafíos y concursos donde los usuarios puedan participar y ganar premios. Estas actividades serán diseñadas para ser compartidas, incentivando a los usuarios a involucrar a sus redes personales, lo que a su vez aumenta la visibilidad de la marca.
- Colaboraciones con influencers y líderes de opinión: ACMI buscará colaborar con influencers y líderes de opinión en los sectores de comercio minorista y tecnología. Estas colaboraciones ayudarán a legitimar la plataforma y ampliar su alcance a una audiencia más amplia, que valora las recomendaciones de figuras confiables y respetadas en la industria.
- Marketing de contenidos: La plataforma continuará generando y compartiendo contenido de alto valor que sea relevante para los comerciantes minoristas. Esto incluirá análisis de tendencias de mercado, consejos para maximizar las ganancias y reducir costos, y estudios de caso de otros usuarios exitosos. Este contenido no solo ayuda a educar y retener a los usuarios actuales, sino que también atrae a nuevos usuarios que buscan mejorar sus operaciones comerciales.
- Publicidad paga y SEO: ACMI intensificará sus esfuerzos en publicidad online, utilizando plataformas como Google Ads y redes sociales para segmentar de manera efectiva a comerciantes minoristas en áreas geográficas específicas. Además, se invertirá en SEO para mejorar la visibilidad en los motores de búsqueda, asegurando que ACMI aparezca como una solución líder cuando los comerciantes busquen recursos y herramientas online.

- Eventos webinars: Organizar eventos y webinars educativos y de networking para comerciantes minoristas. Estos eventos servirán como una plataforma para demostrar directamente las capacidades de ACMI, educar a los usuarios sobre cómo pueden beneficiarse de la plataforma, y construir una comunidad más fuerte y conectada.

## **Performance de Marketing**

La estrategia de marketing de ACMI está diseñada para aprovechar un mercado sustancial de 18,685 comercios minoristas, identificados en el cálculo de nuestro SOM, que generan anualmente 424.8 millones de dólares. Este segmento representa el 5% del SAM total, que comprende sectores clave como bebidas, almacén y perfumería.

## **Escalabilidad**

Esperamos que nuestras campañas de marketing digital tengan un alcance considerable, estimando impactar a 275,000 personas mensualmente, sumando un total de 1.8 millones de impresiones al año. Este alcance se logrará a través de una combinación de campañas pagadas en plataformas de redes sociales, estrategias de SEO y marketing de contenido dirigido específicamente a los comerciantes minoristas en México.

## **Conversión y adquisición de usuarios**

Basándonos en nuestras proyecciones y la efectividad de nuestras campañas, esperamos que aproximadamente 75,635 usuarios descarguen la aplicación ACMI durante el primer año, lo que representa un crecimiento sustancial. De estas descargas, proyectamos que un 10% de los usuarios optarán por nuestros servicios de suscripción después de los seis meses iniciales de acceso gratuito. Esto se traduce en alrededor de 7,564 usuarios suscritos al final del primer año, con un aumento esperado en el segundo y tercer año, alcanzando 15,814 y 24,064 usuarios suscritos respectivamente. Esta estimación de usuarios de pago nos ayuda a planificar nuestras estrategias de retención y expansión.

## **Estrategia de rentabilidad**

Nuestra estrategia de rentabilidad se fortalece con un Costo de Adquisición de Cliente (CAC) que comienza en \$1.66 en el primer año y aumenta gradualmente a \$1,70 y \$1,88 en el segundo y tercer año, respectivamente. El Valor de Tiempo de Vida (LTV) de nuestros clientes se mantiene robusto con \$72.62 en el primer año, y una ligera disminución a \$72,58 y \$72,40 en los años subsiguientes. Este margen nos permite reinvertir en la expansión del mercado y la mejora continua de la plataforma, asegurando un crecimiento sostenido y la retención de usuarios, a pesar de las fluctuaciones en el CAC y LTV a lo largo del tiempo.

### **Optimización y revisión continua**

La performance de marketing de ACMI no solo se enfocará en la adquisición inicial de usuarios, sino también en la optimización continua de nuestras estrategias para mejorar las tasas de conversión y retención. Esto incluirá análisis regulares del comportamiento de usuario, pruebas A/B en nuestras campañas de marketing, y ajustes en tiempo real basados en los datos recopilados para maximizar la eficacia de nuestra inversión publicitaria.

### **Expansión futura**

A medida que ACMI consolide su presencia en el mercado mexicano, planeamos expandir nuestra operación a otras grandes ciudades en México y, eventualmente, a otros mercados de América Latina. La estructura de nuestros KPIs y la estrategia de marketing están diseñadas para escalar eficientemente, asegurando que ACMI pueda adaptarse y prosperar en diversos entornos comerciales.

### **Proceso de ventas y canales de distribución**

El proceso de ventas de ACMI está estrechamente ligado a nuestro funnel de marketing y busca maximizar la eficiencia en la conversión de potenciales interesados en usuarios activos y comprometidos. A través de una estrategia multifacética, queremos posicionar a la plataforma en el mercado de comercios minoristas en México, con especial atención en cómo estos pueden mejorar su operatividad y rentabilidad a través de ella.

Implementaremos anuncios digitales y contenido patrocinado en plataformas específicamente seleccionadas que resonarán con nuestros segmentos objetivo, como Google, LinkedIn y canales especializados en comercio minorista y tecnología empresarial.

Los anuncios estarán diseñados para capturar la atención a través de mensajes que destacan la facilidad de uso, la eficiencia de costos y el retorno de inversión al usar ACMI.

Se optimizarán tanto el sitio web de ACMI como las páginas de las tiendas de aplicaciones para asegurar una alta visibilidad en las búsquedas relacionadas con soluciones para comercios minoristas.

Esto incluirá la implementación de keywords estratégicas, la mejora de la calidad del contenido y la estructuración de backlinks de alta calidad.

Desde el primer contacto, los usuarios potenciales serán guiados a través de un proceso claro y sencillo que les mostrará cómo ACMI puede beneficiar sus operaciones diarias.

Este proceso estará apoyado por chatbots y representantes de servicio al cliente para responder a cualquier pregunta y facilitar la transición desde la curiosidad inicial hasta el uso activo y continuo de la aplicación.

#### **KPIS:**

- Descargas de la app: Número total de descargas de la aplicación, un indicador directo del interés y la captación inicial.
- Usuarios activos: Seguimiento de usuarios que utilizan activamente la aplicación, crucial para entender la adopción efectiva.
- Retención de usuarios: Proporción de usuarios que continúan usando la aplicación después de un período inicial, esencial para evaluar la satisfacción y el valor a largo plazo.
- Costo por Adquisición (CPA): Total gastado en marketing y ventas dividido por el número de nuevos usuarios adquiridos.
- Tasa de conversión: Porcentaje de usuarios que pasan de descargar la aplicación a utilizarla regularmente.



Esta estructura de ventas y distribución está diseñada para no solo atraer a los usuarios, sino para convertirlos en defensores de la marca ACMI, apoyando su crecimiento y estableciendo una presencia sólida en el mercado minorista mexicano.



Universidad de  
**San Andrés**

## **VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio**

La cadena de suministro para que la plataforma ACMI opere eficientemente necesita estar meticulosamente diseñada y constantemente evaluada. La operatividad de ACMI depende de varias actividades interconectadas y los recursos asignados para llevar a cabo dichas actividades.

### **Actividad #1: Diseño y desarrollo de la plataforma**

Los atributos mínimos (Order Qualifiers) que se deben garantizar incluyen la usabilidad intuitiva de la plataforma, la seguridad robusta y la privacidad de los datos. Los Order Winners, o las características que diferenciarán a ACMI de sus competidores, incluirán análisis avanzados de datos para los usuarios y personalización en la experiencia de compra.

#### **Recursos y proveedores:**

- Equipo de desarrollo interno: Encargado del desarrollo inicial y mantenimiento continuo de la plataforma.
- Desarrolladores y diseñadores tercerizados: Para agilizar el desarrollo y aportar experiencia especializada.
- APIs y librerías de código abierto: Utilizadas para integrar funcionalidades avanzadas sin necesidad de desarrollo desde cero.
- Proveedores de servidores: Para alojar y administrar de manera segura los datos de los usuarios.

### **Actividad #2: Actualizaciones de la plataforma**

La plataforma requerirá actualizaciones regulares para mejorar características, corregir errores y responder a las necesidades cambiantes de los usuarios y del mercado.

- Testeos y mantenimiento: Procesos regulares para asegurar el funcionamiento óptimo y la seguridad de la plataforma.

- Iteraciones basadas en feedback: Implementación de mejoras basadas en las sugerencias y comentarios de los usuarios.

### **Actividad #3: Atención al cliente y soporte**

Una robusta función de atención al cliente es vital para asegurar la satisfacción y retención de los usuarios. Esta actividad incluirá:

- Asistencia directa: Solución de problemas y asistencia en tiempo real.
- Recolección de feedback: Para mejorar continuamente la experiencia del usuario y adaptar la plataforma a sus necesidades.

### **Actividad #4: Marketing y distribución**

Esta actividad es fundamental para adquirir nuevos usuarios y retener a los existentes, promoviendo la marca ACMI y sus ventajas competitivas.

- Estrategias de marketing digital: Utilización de SEO, publicidad pagada, email marketing y social media para atraer y retener usuarios.
- Análisis de feedback: Recopilación y análisis de las opiniones de los usuarios para mejorar la experiencia y el diseño de la plataforma.

### **Posibles cuellos de botella**

- Capacidad del servidor: Un aumento significativo en la base de usuarios puede sobrepasar la capacidad actual del servidor, resultando en tiempos de carga lentos o caídas del sistema.
- Capacidad de atención al cliente: Un volumen alto de consultas puede sobrecargar al equipo de soporte, llevando a tiempos de respuesta lentos y disminución de la satisfacción del cliente.

## **Implementación del negocio**

El lanzamiento y expansión del proyecto ACMI se planificará estratégicamente en dos etapas fundamentales, comenzando con México, y la segunda, expansión en Argentina y Brasil. Sin embargo, el presente es implementación en México por estos próximos 3 años. Esta segmentación permite un enfoque dirigido y metódico, asegurando que cada fase contribuya de manera significativa al éxito global del proyecto.

La primera fase de implementación se centrará exclusivamente en México, uno de los mercados más grandes y receptivos de Latinoamérica. La meta para el primer año es alcanzar 84,000 descargas, con un enfoque particular en las suscripciones del plan 'Plus' a \$5.99, que hemos identificado como el más atractivo para nuestro público objetivo.

### **Razones para elegir México:**

- **Tamaño y receptividad del mercado:** México no solo es un mercado grande, sino que también muestra una alta receptividad hacia las nuevas tecnologías y plataformas digitales.
- **Aprendizaje estratégico:** Al comenzar en un mercado controlado y significativo, ACMI puede recopilar datos valiosos y realizar ajustes necesarios antes de expandirse a otros mercados. Esto incluye entender mejor las necesidades y preferencias del usuario, validar el ajuste del producto al mercado (product-market fit), y confirmar la escalabilidad del modelo de negocio.
- **Infraestructura y recursos:** México ofrece un ambiente favorable con acceso a talento tecnológico cualificado y condiciones de inversión atractivas, lo que facilita la implementación y operación inicial de la plataforma.

### **Etapas 2: Expansión a Argentina y Brasil**

Tras consolidar la presencia de ACMI en México y alcanzar las metas establecidas, la siguiente fase del proyecto implica la expansión hacia Argentina y Brasil, luego de tres años de implementación en México. Este

movimiento estratégico permitirá a ACMI capitalizar en dos de los mercados más grandes de la región, con el objetivo de aumentar significativamente la base de usuarios y retención de los mismos.

- Potencial de mercado en Argentina y Brasil: Con Brasil como la economía más grande y Argentina como un mercado con aliados estratégicos ya establecidos, estos países representan oportunidades significativas para la escalabilidad de ACMI.
- Diversificación y reducción de riesgos: Al operar en varios mercados, ACMI puede mitigar los riesgos asociados a la dependencia de un solo mercado y aprovechar las diferentes dinámicas de cada región.
- Aprendizaje continuo y mejora del producto: Cada nuevo mercado proporcionará datos adicionales que ayudarán a mejorar continuamente la plataforma, adaptando las ofertas a las necesidades específicas de diferentes poblaciones.

Una vez establecida en Argentina y Brasil, ACMI planificará expandirse a otros mercados clave en Latinoamérica como Chile, Perú y Colombia. Este enfoque gradual asegura que cada paso se base en aprendizajes sólidos y en un entendimiento profundo del mercado, lo que maximiza las posibilidades de éxito sostenido y crecimiento a largo plazo.

El éxito de estas etapas dependerá crucialmente de una implementación cuidadosa, un monitoreo constante de indicadores clave de rendimiento y una adaptación flexible a los aprendizajes y desafíos emergentes.

### **Objetivos de mediano y largo plazo**

El plan estratégico establece objetivos claros y cuantificables para los próximos tres años, reflejando tanto la proyección de crecimiento en términos de adquisiciones de usuarios como los ingresos esperados. Estas metas están alineadas con la visión a largo plazo de expandir la presencia de ACMI en los mercados de Latinoamérica.

En el siguiente gráfico se muestra cantidad total estimada de descargas:

ACMI					
	Usuarios Año 1	Usuarios Año 2	Usuarios Año 3	Usuarios Año 4	Usuarios Año 5
Proyección de Usuarios	Usuarios totales	Usuarios totales	Usuarios totales	Usuarios totales	Usuarios totales
Total Usuarios Activos	75.635	158.135	240.635	323.135	405.635
Free Trial (95%)	68.072	142.322	216.572	274.665	344.790
Suscripciones [10%]	7.564	15.814	24.064	48.470	60.845
Starter (20%)	1.513	3.163	4.813	9.694	12.169
Plus (60%)	4.538	9.488	14.438	29.082	36.507
Premium (20%)	1.513	3.163	4.813	9.694	12.169
	<b>Ganancia Neta Año 1</b>	<b>Ganancia Neta Año 2</b>	<b>Ganancia Neta Año 3</b>	<b>Ganancia Neta Año 3</b>	<b>Ganancia Neta Año 3</b>
Ganancia Neta	\$-182.223,93	\$230.006,97	\$447.761,70	\$718.835,54	\$994.794,23

## Localización del proyecto

México es reconocido como uno de los países con mayor crecimiento en América Latina. Este crecimiento económico robusto, especialmente en sectores como tecnología y digital, proporciona un entorno favorable para startups y empresas innovadoras.

Comparado con otros países desarrollados, México ofrece una estructura de costos más asequible, permitiendo a ACMI operar de manera más eficiente y competitiva.

El gobierno mexicano promueve activamente el emprendimiento mediante incentivos fiscales y facilita la creación de empresas, lo cual es positivo para startups en fase inicial como nosotros.

La disponibilidad de una fuerza laboral joven y educada, especialmente en áreas tecnológicas, es abundante en México. Esto facilita la contratación de talento calificado necesario para el desarrollo y escalado de la plataforma.

Una vez consolidada la operación en México y alcanzadas las metas establecidas, ACMI planifica su expansión hacia otros importantes mercados de Latinoamérica:

- Argentina: Con una base sólida de aliados potenciales y un mercado en crecimiento.
- Brasil: Como la economía más grande de Latinoamérica, ofreciendo un mercado vasto y diverso.
- Otros mercados: Incluyendo Chile, Perú y Colombia, cada uno con sus propias características y oportunidades.

Esta expansión no solo busca crecer en términos de usuarios, sino también mantener y mejorar la retención mediante la adaptación continua de la plataforma a las necesidades y preferencias regionales.

### **Equipo emprendedor**

El equipo fundador de ACMI está compuesto por profesionales con amplia experiencia en áreas estratégicas, esenciales para el desarrollo y crecimiento del proyecto en el competitivo mercado de plataformas digitales en México y Latinoamérica.

- Jacklyn Arazi - Chief Marketing Officer (CMO): Tiene una amplia experiencia en el mercado mexicano, especialmente destacada por su trabajo con la marca Crocs, donde implementó diversas estrategias de marketing que expandieron significativamente la presencia de la marca en México. Con más de 10 años de experiencia en marketing digital, ha trabajado con clientes en toda Latinoamérica, lo que le ha proporcionado un profundo entendimiento de las diversas dinámicas de mercado en la región. Su habilidad para adaptar y aplicar estrategias de marketing digital innovadoras será crucial para acelerar la penetración de ACMI en el mercado.
- Roberto Pacífico - Chief Executive Officer (CEO): Con más de 20 años de experiencia en ventas y marketing en el área comercial, con un enfoque particular en los mercados de toda Latinoamérica. Su amplia experiencia y su capacidad para liderar y motivar equipos garantizarán que ACMI no solo alcance, sino que supere sus metas comerciales. Su liderazgo será fundamental para asegurar que el equipo se mantenga alineado con la visión y objetivos de la empresa.
- Óscar Pacífico - Asesor en Dirección de Ventas: Cuenta con más de 20 años de experiencia en la dirección de ventas, especialmente en el área comercial y en comercios minoristas. Ha liderado proyectos similares en Argentina, como el Proyecto Uno, lo que le confiere una valiosa experiencia en la implementación y gestión de operaciones comerciales en entornos desafiantes. Su conocimiento del sector minorista y su

habilidad para diseñar e implementar estrategias de ventas efectivas serán esenciales para la expansión de ACMI.

Este equipo no solo trae consigo una profunda experiencia en sus respectivas áreas, sino también un conocimiento invaluable del mercado latinoamericano, un aspecto crucial para el éxito de ACMI. Su capacidad combinada para innovar, ejecutar y adaptarse a las dinámicas de mercado asegurará que ACMI no solo se introduzca en el mercado con fuerza, sino que también se mantenga a la vanguardia de la innovación y el crecimiento sostenible.



Universidad de  
**San Andrés**



## VIII. Resultados económicos-financieros

### Ingresos

El modelo de ingresos de ACMI se basa en un mercado potencial en México estimado en 1,343,497 usuarios, según definimos en el SOM. A través de una estrategia de marketing digital, se proyecta alcanzar un promedio de 34,895 usuarios mensuales, con un total anual de 75,635 usuarios activos en el primer año, tal como se observa en la tabla de proyección adjunta.

Usuarios Año 1												
Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Usuarios totales
10	6.885	13.760	20.635	27.510	34.385	41.260	48.135	55.010	61.885	68.760	75.635	75.635
10	6.885	13.760	20.635	27.510	34.385	37.134	43.322	49.509	55.697	61.884	68.072	68.072
0	0	0	0	0	0	4.126	4.814	5.501	6.189	6.876	7.564	7.564
0	0	0	0	0	0	825	963	1.100	1.238	1.375	1.513	1.513
0	0	0	0	0	0	2.476	2.888	3.301	3.713	4.126	4.538	4.538
0	0	0	0	0	0	825	963	1.100	1.238	1.375	1.513	1.513

Durante los primeros seis meses, todos los usuarios se encuentran en el período de prueba gratuito. Por tanto, no se generan ingresos de suscripciones en este período. A partir del séptimo mes, cuando el período de prueba gratuito termina, se estima que el 10% de los usuarios totales se convertirán en usuarios de pago, divididos en las siguientes categorías de suscripción:

- **Starter (20%):** 1,513 usuarios
- **Plus (60%):** 4,538 usuarios
- **Premium (20%):** 1,513 usuarios

Estos números representan a los usuarios que optan por convertirse en clientes pagos después del período de prueba gratuito, proporcionando una base clara para la proyección de ingresos netos en el primer año y más allá. Los precios de cada categoría de suscripción son:

- **Starter:** \$2.99
- **Plus:** \$5.99
- **Premium:** \$9.99

Aunque el primer año muestra una ganancia neta negativa de -\$182,223.93 debido a la inversión inicial y al modelo de ingresos diferidos, se espera una recuperación financiera en los años subsiguientes, con ganancias netas positivas en el segundo y tercer año. Esto subraya la importancia de un enfoque a largo plazo y la estrategia de retención de usuarios post-prueba gratuita para el éxito financiero de ACMI.

## Egresos

### Costos Variables

Los costos variables comprenden principalmente las comisiones retenidas por las plataformas de descarga de aplicaciones. Tanto Google Play como App Store aplican una comisión del 15% sobre cada transacción hasta que la empresa genere ingresos por descargas superiores a un millón de dólares. Posteriormente, estos porcentajes aumentan al 30%. Esta estructura de comisión se ajusta en función del volumen de ingresos anuales que la plataforma logre generar.

### Costos fijos

El costo principal en esta categoría es el desarrollo de la aplicación, que será realizado por una consultora especializada. Además, los costos de infraestructura y alojamiento de la aplicación, incluyendo mantenimiento, seguridad y soporte técnico, se estiman en un total de \$113,000 durante el primer año.

Costos Fijos	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Total Año 1
Desarrollo App	\$ 50,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 50,000.00
Mantenimiento App	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 30,000.00
Servicio de Nube	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 24,000.00
Coworking	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 3,000.00
Otros	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00
													<b>Sub-Total</b>
													\$ 113,000.00

El equipo de recursos humanos estará compuesto por tres socios, tres miembros del equipo de marketing y tres miembros del equipo de atención al cliente. A medida que los ingresos y las operaciones de la empresa crezcan, se espera que el equipo también lo haga.

RRHH	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Total Año 1
Sueldos Socios [3]	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 90.000,00
Equipo Marketing [3]	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 43.200,00
Equipo ATC [3]	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 36.000,00
													Sub-Total
													\$ 169.200,00

En el primer año, los egresos suman un total de \$403,041.65, que incluyen gastos en desarrollo de la aplicación, mantenimiento, servicio de nube, coworking, entre otros. A estos se suman los costos de marketing y los salarios de los socios y equipos de marketing y atención al cliente. Estos egresos se financian parcialmente con una facturación total por suscripciones de \$182,223.93, dejando un balance negativo que se espera compensar con un crecimiento en los ingresos en los años subsiguientes, según se observa en la proyección financiera.

Aquí más detalle de la proyección por 5 años: [Presupuesto financiero ACMI \(TFG Jacklyn Arazi\).xlsx](#)



## Levantamiento de la operación a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Facturación Suscripciones</b>					
Facturación Starter (20%)	\$ 31.456,44	\$129.515,14	\$ 218.318,14	\$ 307.121,14	\$ 395.924,14
Facturación Plus (60%)	\$189.054,28	\$778.390,32	\$ 1.312.099,32	\$ 1.845.808,32	\$ 2.379.517,32
Facturación Premium (20%)	\$105.100,29	\$432.727,84	\$ 729.430,84	\$ 1.026.133,84	\$ 1.322.836,84
<b>Total Facturación</b>	<b>\$ 325.611,02</b>	<b>\$ 1.340.633,30</b>	<b>\$ 2.259.848,30</b>	<b>\$ 3.179.063,30</b>	<b>\$ 4.098.278,30</b>
<b>Marketing</b>					
Meta	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00
Google Ads	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
<b>Sub-Total</b>	<b>\$ 72.000,00</b>	<b>\$ 72.000,00</b>	<b>\$ 72.000,00</b>	<b>\$ 72.000,00</b>	<b>\$ 72.000,00</b>
<b>Tienda de aplicaciones</b>					
Playstore / AppleStore	\$ 48.841,65	\$ 201.094,99	\$ 338.977,24	\$ 476.859,49	\$ 614.741,74
<b>Sub-Total</b>	<b>\$ 48.841,65</b>	<b>\$ 201.094,99</b>	<b>\$ 338.977,24</b>	<b>\$ 476.859,49</b>	<b>\$ 614.741,74</b>
<b>Levantamiento de operación</b>					
Desarrollo App	\$ 50.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Mantenimiento App	\$ 30.000,00	\$ 36.440,66	\$ 50.442,39	\$ 69.824,07	\$ 96.652,84
Servicio de Nube	\$ 24.000,00	\$ 29.152,53	\$ 40.353,92	\$ 55.859,26	\$ 77.322,27
Coworking	\$ 3.000,00	\$ 3.644,07	\$ 5.044,24	\$ 6.982,41	\$ 9.665,28
Otros	\$ 6.000,00	\$ 7.288,13	\$ 10.088,48	\$ 13.964,81	\$ 19.330,57
<b>Sub-Total</b>	<b>\$ 113.000,00</b>	<b>\$ 76.525,38</b>	<b>\$ 105.929,03</b>	<b>\$ 146.630,55</b>	<b>\$ 202.970,97</b>
<b>RRHH</b>					
Sueldos Socios	\$ 90.000,00	\$ 108.000,00	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00
Equipo Marketing	\$ 43.200,00	\$ 56.400,00	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00
Equipo ATC	\$ 36.000,00	\$ 52.000,00	\$ 84.000,00	\$ 96.000,00	\$ 84.000,00
<b>Sub-Total</b>	<b>\$ 169.200,00</b>	<b>\$ 216.400,00</b>	<b>\$ 336.000,00</b>	<b>\$ 348.000,00</b>	<b>\$ 336.000,00</b>
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 403.041,65</b>	<b>\$ 566.020,38</b>	<b>\$ 852.906,27</b>	<b>\$ 1.043.490,04</b>	<b>\$ 1.225.712,71</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-\$ 77.430,63</b>	<b>\$ 774.612,92</b>	<b>\$ 1.406.942,02</b>	<b>\$ 2.135.573,25</b>	<b>\$ 2.872.565,58</b>
<b>Impuestos</b>					
IVA [16%]	\$ 52.097,76	\$ 214.501,33	\$ 361.575,73	\$ 508.650,13	\$ 655.724,53
ISLR [30%]	\$ 37.400,81	\$ 232.383,88	\$ 422.082,61	\$ 640.671,98	\$ 861.769,67
Impuestos locales [3%]	\$ 9.768,33	\$ 40.219,00	\$ 67.795,45	\$ 95.371,90	\$ 122.948,35
<b>Sub-Total</b>	<b>\$ 99.266,91</b>	<b>\$ 487.104,20</b>	<b>\$ 851.453,78</b>	<b>\$ 1.244.694,00</b>	<b>\$ 1.640.442,55</b>
<b>Participación Venture Capital</b>					
Participación VC	\$ 5.526,39	\$ 57.501,74	\$ 111.097,65	\$ 178.175,85	\$ 246.424,61
<b>Sub-Total</b>	<b>\$ 5.526,39</b>	<b>\$ 57.501,74</b>	<b>\$ 111.097,65</b>	<b>\$ 178.175,85</b>	<b>\$ 246.424,61</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$ 182.223,93</b>	<b>\$ 230.006,97</b>	<b>\$ 444.390,59</b>	<b>\$ 712.703,40</b>	<b>\$ 985.698,42</b>
<b>Margen Neto</b>	<b>-55,96%</b>	<b>17,16%</b>	<b>19,66%</b>	<b>22,42%</b>	<b>24,05%</b>

Con una TIR del 41.14% y un VAN de \$957,134.70 (utilizando una tasa de descuento del 10% anual), el proyecto ACMI demuestra solidez desde el punto de vista contable y financiero. La recuperación de la inversión inicial de \$500,000 se espera que se alcance antes del final del tercer año de operaciones, mostrando una rentabilidad atractiva y sostenible para los inversores.

## **Key drivers del modelo económico**

Los principales impulsores del modelo económico son la monetización efectiva, la retención y adquisición de usuarios, y la escalabilidad. Estos elementos son cruciales para asegurar el éxito financiero y el crecimiento sostenible del proyecto.

- **Adquisición de usuarios:** El éxito de las estrategias de adquisición, como las campañas de marketing digital y los programas de referidos, es clave. Estas tácticas deben ser capaces de atraer usuarios de manera efectiva al proporcionar valor claro y diferenciación respecto a las alternativas existentes en el mercado.
- **Monetización:** El establecimiento de una estructura de precios y planes que sean atractivos y competitivos es vital. Esto no solo implica fijar los precios correctos, sino también ofrecer paquetes que maximicen el valor percibido por los usuarios, incentivándolos a optar por servicios premium o adicionales que mejoren su experiencia.
- **Retención de usuarios:** Dado que la naturaleza de ACMI implica interacciones continuas y recurrentes con los usuarios, la retención se convierte en un aspecto crítico. Mantener a los usuarios comprometidos y motivados a través de una interfaz amigable y estrategias efectivas como notificaciones personalizadas y contenidos relevantes es esencial. Utilizar datos para entender mejor las necesidades y preferencias de los usuarios permite implementar mejoras y ajustes proactivos que fomenten una mayor fidelidad y reduzcan la tasa de abandono.
- **Escalabilidad:** La escalabilidad implica la capacidad de ACMI para expandirse y crecer sin que los costos operativos aumenten de manera

desproporcionada. Esto incluye la optimización de recursos, la mejora de procesos y el uso eficiente de la tecnología para soportar un mayor número de usuarios y transacciones sin comprometer la calidad del servicio o la experiencia del usuario.

## **Información impositiva. Beneficios fiscales**

### **Impuestos**

En respuesta a la digitalización global y la creciente importancia de las plataformas en línea, México reformó la Ley de Ingresos de la Federación en junio de 2020. Esta reforma incluyó un régimen fiscal específico para plataformas digitales, que afecta directamente a las aplicaciones de servicios como ACMI. Según esta legislación actualizada, se establecen obligaciones claras para la retención y el pago de impuestos:

- **Impuesto al Valor Agregado (IVA):** Las plataformas digitales están sujetas a una tasa de IVA del 16%, que deben cobrar a sus usuarios y remitir al gobierno.
- **Impuesto Sobre la Renta (ISR):** El ISR aplicable tiene una tasa variable, que para las empresas como ACMI puede alcanzar hasta el 30% sobre las ganancias netas.
- **Impuestos locales:** Además de los impuestos federales, existen impuestos locales que pueden incluir tasas adicionales, como un 3% aplicable en la Ciudad de México.

### **Beneficios fiscales y promoción de la industria**

México también ofrece una gama de incentivos para fomentar el desarrollo y la expansión de empresas digitales, particularmente en sectores innovadores como el tecnológico y el de software. Estos beneficios fiscales incluyen:

- **Deducción de gastos de producción y distribución:** Esto abarca costos relacionados con el desarrollo, mantenimiento y soporte del software.
- **Deducción de infraestructura:** Gastos en servidores, redes y software de gestión necesarios para alojar y entregar el software.

- Deducción de gastos de comercialización y venta: Incluye actividades de marketing, publicidad y ventas.
- Deducción por formación y soporte técnico: Costos asociados con la capacitación de usuarios, así como la producción de manuales y documentación.
- Deducción por investigación y desarrollo: Incluye gastos en investigación, desarrollo de prototipos y pruebas de nuevos productos y servicios.

Además, las empresas que realizan inversiones significativas en investigación y desarrollo pueden beneficiarse de reducciones en la tasa del ISR, promoviendo así la innovación continua y el desarrollo de soluciones avanzadas en el mercado digital.

## **Financiamiento**

Para lanzar y desarrollar el MVP de ACMI, se está planificando una ronda de financiamiento pre-seed, orientada a atraer inversionistas ángeles y capital de riesgo. El objetivo es obtener una inversión inicial de \$500,000, destinada a cubrir los gastos operativos iniciales y desarrollar el producto hasta alcanzar el product-market fit.

Este monto de financiamiento se utilizará específicamente para cubrir los costos operacionales durante los primeros años de desarrollo, incluyendo el desarrollo y mantenimiento de la aplicación, marketing inicial, y gastos administrativos y de personal necesarios para poner en marcha la operación.

## **Retorno de la inversión**

Se proyecta que la inversión inicial de \$500,000 se recuperará a partir del tercer año de operaciones, basado en las proyecciones de crecimiento de usuarios y su conversión a los planes de suscripción pagados. Como compensación por esta inversión inicial, el inversionista se convertirá en socio, manteniendo un 20% de participación en la compañía de por vida. Este retorno se visualiza como una oportunidad atractiva para los inversionistas, dada la

escalabilidad del modelo de negocio y la creciente demanda en el mercado de plataformas digitales de servicios.

## **Contingencia**

En caso de que no se alcancen las proyecciones de usuarios activos, ACMI implementará un modelo de negocio alternativo basado en anuncios (ad-based model). Este enfoque permitirá generar ingresos a través de la colocación estratégica de anuncios publicitarios, dirigidos específicamente al mercado de servicios mayoristas y minoristas.

La transición a un modelo basado en anuncios se hará de manera que los anuncios mostrados sean altamente relevantes y de valor añadido para nuestros usuarios, asegurando así una mayor efectividad y potencial de ingresos.



Universidad de  
**San Andrés**



## **IX. Condiciones para la viabilidad del negocio**

### **Principales riesgos del proyecto**

El lanzamiento de la plataforma ACMI enfrenta varios riesgos clave que podrían impactar su éxito y adopción por parte de los usuarios. Estos incluyen:

- Falta de compromiso del usuario: El principal riesgo es que la plataforma no logre captar o mantener el interés de los usuarios a largo plazo. Esto podría deberse a contenido desactualizado, falta de funcionalidades relevantes o una interfaz de usuario poco atractiva. Si los usuarios encuentran que la plataforma no añade valor significativo, esto podría llevar a una alta tasa de abandono.
- Competencia en el mercado: ACMI debe diferenciarse claramente de otras soluciones existentes para capturar y retener usuarios. Si no logra establecer una propuesta de valor única que resalte beneficios tangibles como ahorro de tiempo y dinero, podría tener dificultades para destacarse en un mercado competitivo.
- Cambios en las preferencias de los usuarios: Las preferencias de los usuarios y la tecnología están en constante evolución. ACMI debe ser ágil para adaptarse a estos cambios. Por ejemplo, la integración con plataformas CRM podría ser una demanda emergente que la plataforma necesite incorporar para seguir siendo relevante.

### **Aspectos legales y regulatorios**

#### **Tipo de sociedad**

ACMI operará inicialmente como una entidad legal en México, adoptando la forma de una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.). Este tipo de sociedad es reconocida por su flexibilidad operativa y menores requisitos de informe, lo que la hace ideal para startups y empresas en fase de crecimiento.

Con planes de expansión a otros mercados de Latinoamérica, como Argentina y Brasil, ACMI contempla establecer una Limited Liability Company (LLC) en los Estados Unidos para facilitar la gestión y el financiamiento internacional. Además, el registro internacional de la marca será gestionado a través de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) para asegurar la protección global.

En busca de financiamiento para establecer y consolidar las operaciones iniciales de nuestro emprendimiento, estamos invitando a un inversor de capital de riesgo o un ángel inversor a contribuir con una inversión de \$500,000. Esta inversión crucial permitirá mantener la operación durante el primer año y algunos meses adicionales, asegurando que la empresa tenga un sólido inicio y base para el crecimiento futuro. Como reconocimiento a esta inversión fundamental y confianza en nuestro proyecto, el inversor recibirá el 20% de las participaciones de la compañía, que mantendrá de por vida. Esta participación no sólo representa un retorno financiero, sino también una oportunidad para ser parte integral de una empresa prometedora desde sus inicios.

### **Registro de marca**

Será registrada ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) para asegurar la protección legal de la propiedad intelectual de la compañía dentro de México. Este registro proporcionará derechos exclusivos sobre el uso de la marca y protegerá contra el uso no autorizado.

Se adherirá estrictamente a la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares (LFPDPPP). Esto asegurará que todos los datos recopilados, almacenados y procesados cumplan con los requisitos legales para proteger la privacidad de los usuarios.

## Conclusión

ACMI, que significa Alternativa de Compra Mayorista Inteligente, encapsula en sus siglas su misión fundamental: educar a los minoristas sobre cómo realizar compras de manera más inteligente y efectiva. Este proyecto no solo se centra en proporcionar herramientas efectivas, sino que también busca transformar la mentalidad de sus usuarios, mostrándoles que siempre existe una manera más eficiente y beneficiosa de manejar sus operaciones comerciales.

Tenemos la misión de ahorrar no solo tiempo, sino también dinero para aquellos en el mercado tradicional, un sector esencial que, a pesar de haber sido uno de los más golpeados por la pandemia, sigue teniendo un impacto significativo en la economía general.

Este proyecto comenzó con el objetivo de simplificar y hacer más accesibles las herramientas para los minoristas, pero ha evolucionado con el sueño de transformar su calidad de vida y promover un uso estratégico y avanzado de la tecnología en mercados que han operado de la misma manera durante décadas.

Nuestro anhelo va más allá del aspecto económico; busca transformar digitalmente este mercado tradicional, que generalmente es manejado por personas no muy tecnológicas, en un entorno más dinámico y moderno.

ACMI promete ser un proyecto transformador que no solo busca mejorar la eficiencia y rentabilidad de sus usuarios, sino que también aspira a cambiar radicalmente el panorama del mercado minorista, creando una nueva necesidad que actualmente no se toma en cuenta debido a la complejidad que puede representar para los minoristas.

No solo representa una herramienta para el ahorro y la optimización, sino también un catalizador para un cambio significativo en la forma en que los minoristas interactúan con la economía digital, marcando potencialmente una diferencia significativa y creando nuevas necesidades en un mercado que está listo para la transformación.

## X. Fuentes y Bibliografía

- Material del Posgrado Maestría en Negocios Digitales. Universidad de San Andrés. Diversos autores.
- Ries, Eric. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.
- Porter, Michael. (1999). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Strategy & PWC. (2022). *Ecosistema de Startups en México*. PricewaterhouseCoopers.
- Gerber, Michael E. (1995). *The E-Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It*. New York: HarperCollins Publishers.
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Bernarda, Gregory; Smith, Alan. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Urick, Michael J. (2016). *SWOT Analysis: A Theoretical Review*. Journal of Managerial Insights.
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Panorama Digital de las MiPymes de América Latina 2021.  
<https://www.sela.org/media/3223266/panorama-digital-de-las-mipymes-america-latina-2021.pdf>

- Informes sobre la situación económica las finanzas públicas y la deuda pública 4to Trimestre 2023.  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/893205/Informes-Sobre-La-Situacion-Economica-Las-Finanzas-Publicas-Y-La-Deuda-Publica\\_4to-Trimestre-2023.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/893205/Informes-Sobre-La-Situacion-Economica-Las-Finanzas-Publicas-Y-La-Deuda-Publica_4to-Trimestre-2023.pdf)
- Canal moderno vs. canal tradicional.  
<https://club.involves.com/es/canal-moderno-canal-tradicional/>
- Secretaría de Economía de México.  
<https://e.economia.gob.mx/guias/#guias-empresas-apertura>
- PIB en América Latina y el Caribe en 2022, por país.  
<https://es.statista.com/estadisticas/1065726/pib-por-paises-america-latina-y-caribe/#:~:text=Brasil%20y%20M%C3%A9xico%20son%20las,estadounidenses%2C%20basado%20en%20valores%20corrientes>
- Los 10 mejores comparadores de precios online en México (2023).  
<https://marketing4ecommerce.mx/top-los-mejores-comparadores-de-precios-online-en-mexico/>
- Small Business Supply Chain: Challenges and Strategies for Success.  
<https://www.thesourcingguy.com/blog-post/small-business-supply-chain-challenges-and-strategies-for-success>
- Cómo los Vendedores Minoristas Enfrentan Desafíos Difíciles con la IA de NVIDIA.  
<https://la.blogs.nvidia.com/blog/como-vendedores-minoristas-usan-ia/>

## XI. Anexos

### Anexo 1: Home de ACMI

Una página predominantemente institucional, diseñada para proporcionar una visión clara de la propuesta de valor de ACMI. Esta página está ideada no solo para informar, sino también para motivar a los visitantes a tomar acciones concretas en beneficio de sus intereses comerciales.

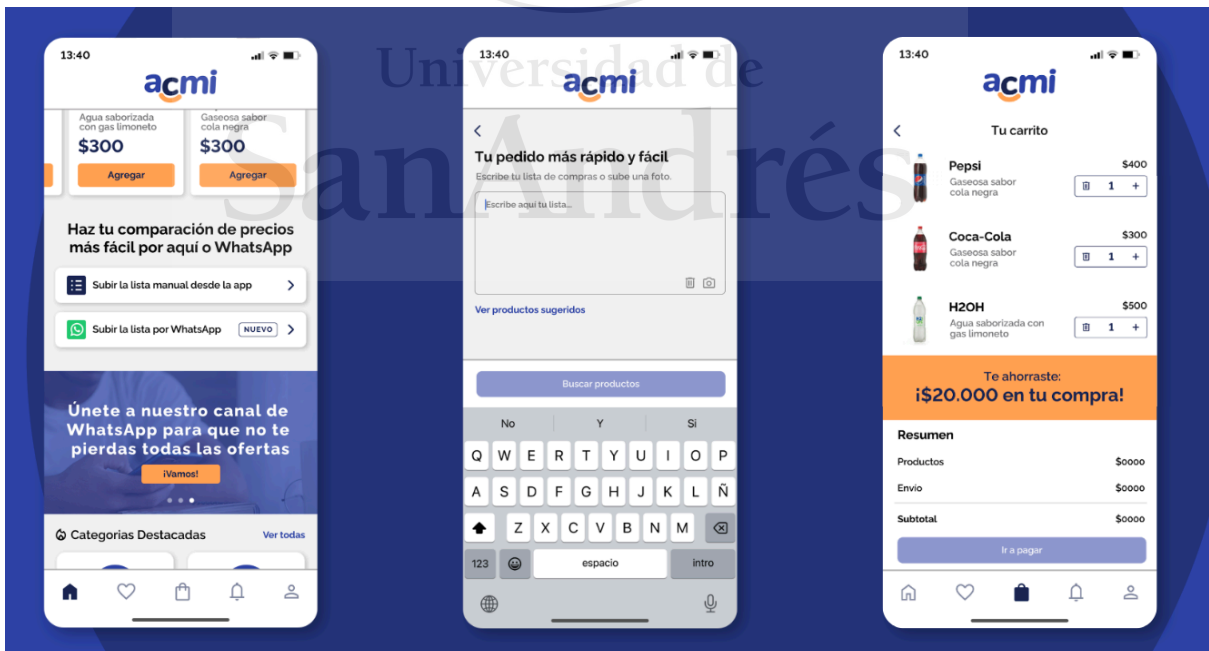


### Anexo 2: Parte del flujo de ACMI

Destacamos especialmente la funcionalidad para realizar una comparación de precios, que es una de las características más valiosas para nuestros usuarios.

- El proceso se inicia en la página de inicio ('Home'), donde los usuarios pueden visualizar y comparar precios de diversos productos. Esta comparación es intuitiva y está diseñada para ser fácilmente entendible, mostrando claramente las diferencias de precios entre varios proveedores para que el usuario pueda tomar decisiones informadas rápidamente.

- Siguiendo este proceso, la segunda imagen dentro del flujo muestra cómo el usuario puede proceder a realizar su pedido. Esto se puede hacer de varias maneras: escribiendo el pedido manualmente, seleccionando productos a través de imágenes interactivas, o utilizando la función de nota de voz para aquellos que prefieren una experiencia más personalizada y rápida. Este método flexible asegura que todos los usuarios, independientemente de sus preferencias o habilidades tecnológicas, puedan interactuar con la plataforma de manera eficiente.
- La tercera parte del flujo revela el ahorro económico obtenido. La plataforma automáticamente calcula y muestra cuánto dinero ha ahorrado el usuario en su compra, seleccionando los proveedores que ofrecen los precios más bajos para los productos seleccionados. Esta característica no solo optimiza el gasto de los usuarios, sino que también subraya el valor tangible que ACMI aporta a sus clientes, reforzando nuestra propuesta de valor de maximizar la eficiencia y los ahorros en cada compra.



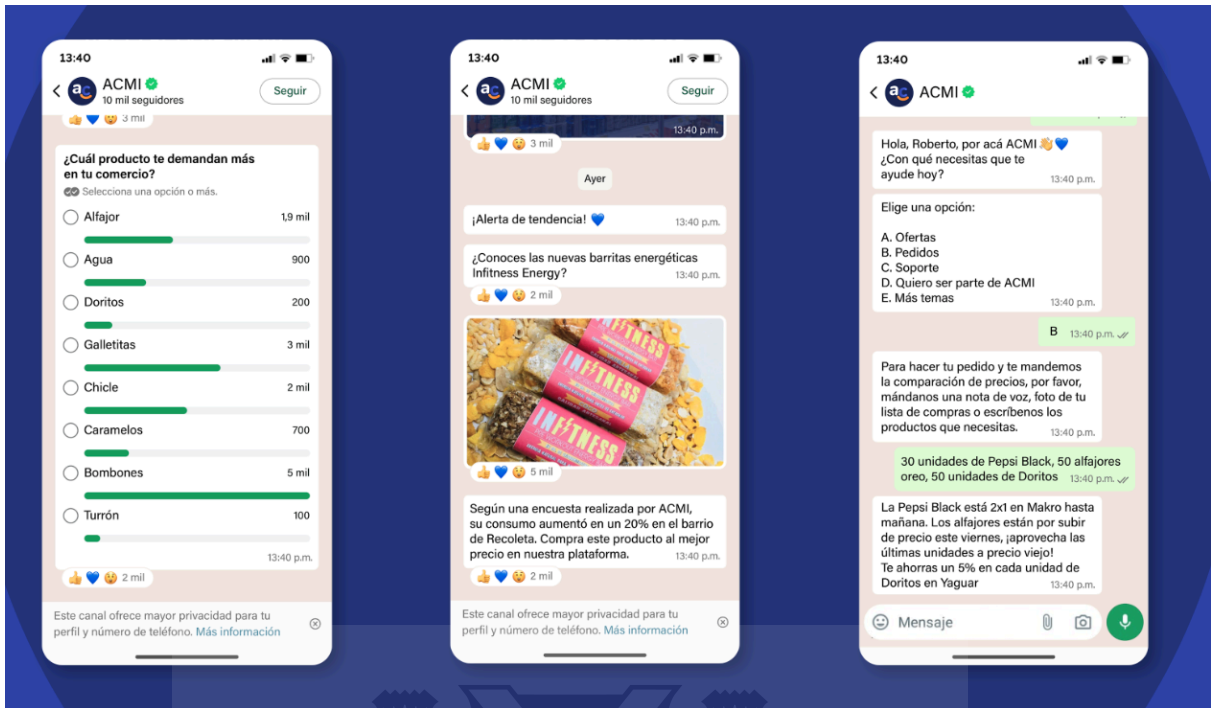
**Anexo 3:** Parte del flujo de ACMI

De izquierda a derecha, la primera imagen ilustra nuestro canal informativo abierto en WhatsApp, accesible gratuitamente por cualquier interesado. Este canal no solo sirve como una plataforma para la fidelización, ofreciendo contenidos valiosos y relevantes regularmente, sino que también ayuda a los usuarios a comprender profundamente el valor que ACMI puede ofrecer en su día a día comercial.

Avanzando hacia la segunda imagen del flujo, destacamos la función de Push Notifications integrada, que juega un papel crucial en mantener informados a los usuarios sobre las últimas tendencias de mercado y precios por zonas. Estas notificaciones están diseñadas para ser inmediatas y pertinentes, asegurando que los usuarios reciben información oportuna que pueden utilizar para hacer compras más informadas y estratégicas.

La tercera imagen refleja la integración de la funcionalidad de pedidos directos a través de WhatsApp. Reconociendo que muchos de nuestros usuarios prefieren manejar sus transacciones comerciales directamente desde sus móviles, ACMI ha facilitado un proceso de pedido ágil y directo mediante esta plataforma popular. Este servicio no solo optimiza la experiencia del usuario al permitirle realizar pedidos de manera conveniente y familiar, sino que también fortalece la relación entre ACMI y sus usuarios al proporcionar un método de comunicación constante y eficaz.





## Anexo 4: Proyección de usuarios activos netos en los 5 años

Desglose por año

Año 1

Usuarios Año 1													
Proyección de Usuarios	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Usuarios totales
Total Usuarios Activos	10	6.885	13.760	20.635	27.510	34.385	41.260	48.135	55.010	61.885	68.760	75.635	75.635
Free Trial (95%)	10	6.885	13.760	20.635	27.510	34.385	35.071	40.915	46.759	52.602	58.446	64.290	64.290
Suscripciones (5%)	0	0	0	0	0	0	6.189	7.220	8.252	9.283	10.314	11.345	11.345
Starter (20%)	0	0	0	0	0	0	1.238	1.444	1.650	1.857	2.063	2.269	2.269
Plus (60%)	0	0	0	0	0	0	3.713	4.332	4.951	5.570	6.188	6.807	6.807
Premium (20%)	0	0	0	0	0	0	1.238	1.444	1.650	1.857	2.063	2.269	2.269

Año 2

Usuarios Año 2													
Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Usuarios totales	
82.510	89.385	96.260	103.135	110.010	116.885	123.760	130.635	137.510	144.385	151.260	158.135	158.135	
70.134	75.977	81.821	87.665	93.509	99.352	105.196	111.040	116.884	122.727	128.571	134.415	134.415	
12.377	13.408	14.439	15.470	16.502	17.533	18.564	19.595	20.627	21.658	22.689	23.720	23.720	
2.475	2.682	2.888	3.094	3.300	3.507	3.713	3.919	4.125	4.332	4.538	4.744	4.744	
7.426	8.045	8.663	9.282	9.901	10.520	11.138	11.757	12.376	12.995	13.613	14.232	14.232	
2.475	2.682	2.888	3.094	3.300	3.507	3.713	3.919	4.125	4.332	4.538	4.744	4.744	

Año 3

Usuarios Año 3													
Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Usuarios totales	
165.010	171.885	178.760	185.635	192.510	199.385	206.260	213.135	220.010	226.885	233.760	240.635	240.635	240.635
140.259	146.102	151.946	157.790	163.634	169.477	175.321	181.165	187.009	192.852	198.696	204.540	204.540	204.540
24.752	25.783	26.814	27.845	28.877	29.908	30.939	31.970	33.002	34.033	35.064	36.095	36.095	36.095
4.950	5.157	5.363	5.569	5.775	5.982	6.188	6.394	6.600	6.807	7.013	7.219	7.219	7.219
14.851	15.470	16.088	16.707	17.326	17.945	18.563	19.182	19.801	20.420	21.038	21.657	21.657	21.657
4.950	5.157	5.363	5.569	5.775	5.982	6.188	6.394	6.600	6.807	7.013	7.219	7.219	7.219

#### Año 4

Usuarios Año 4													
Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Usuarios totales	
247.510	254.385	261.260	268.135	275.010	281.885	288.760	295.635	302.510	309.385	316.260	323.135	323.135	323.135
210.384	216.227	222.071	227.915	233.759	239.602	245.446	251.290	257.134	262.977	268.821	274.665	274.665	274.665
37.127	38.158	39.189	40.220	41.252	42.283	43.314	44.345	45.377	46.408	47.439	48.470	48.470	48.470
7.425	7.632	7.838	8.044	8.250	8.457	8.663	8.869	9.075	9.282	9.488	9.694	9.694	9.694
22.276	22.895	23.513	24.132	24.751	25.370	25.988	26.607	27.226	27.845	28.463	29.082	29.082	29.082
7.425	7.632	7.838	8.044	8.250	8.457	8.663	8.869	9.075	9.282	9.488	9.694	9.694	9.694

#### Año 5

Usuarios Año 5													
Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Usuarios totales	
330.010	336.885	343.760	350.635	357.510	364.385	371.260	378.135	385.010	391.885	398.760	405.635	405.635	405.635
280.509	286.352	292.196	298.040	303.884	309.727	315.571	321.415	327.259	333.102	338.946	344.790	344.790	344.790
49.502	50.533	51.564	52.595	53.627	54.658	55.689	56.720	57.752	58.783	59.814	60.845	60.845	60.845
9.900	10.107	10.313	10.519	10.725	10.932	11.138	11.344	11.550	11.757	11.963	12.169	12.169	12.169
29.701	30.320	30.938	31.557	32.176	32.795	33.413	34.032	34.651	35.270	35.888	36.507	36.507	36.507
9.900	10.107	10.313	10.519	10.725	10.932	11.138	11.344	11.550	11.757	11.963	12.169	12.169	12.169

San Andrés