



Universidad de
SanAndrés

Escuela de Negocios

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

LittApp

**¡Tu socio estratégico para generar la conexión perfecta entre
tu marca y los clientes!**

Federico Rey

DNI: 30.833.708

Luciana Ercoli

3 de septiembre de 2024

Resumen Ejecutivo

LittApp nace en respuesta a una necesidad crítica en el mercado del *grocery retail* online de Argentina: la falta de herramientas eficientes que permitan a los consumidores comparar precios en tiempo real y optimizar sus compras, así como la necesidad de las empresas de consumo masivo de acceder a *insights* detallados sobre el comportamiento del consumidor. La **idea de negocio de LittApp** se centra en ofrecer una solución dual: una aplicación B2C que ayuda a los consumidores a encontrar las mejores ofertas y una plataforma B2B que proporciona a las empresas datos precisos y relevantes para mejorar sus estrategias de mercado. Este enfoque integral aborda un mercado en crecimiento, estimulado por la digitalización del comercio y la creciente adopción de compras online, especialmente en el segmento de supermercados.

El **segmento objetivo** de LittApp abarca, por un lado, a los consumidores finales que buscan ahorrar tiempo y dinero en sus compras de supermercado, y por otro, a las empresas de consumo masivo que necesitan herramientas avanzadas para comprender y anticipar las tendencias del mercado. En el segmento B2C, **LittApp** se dirige principalmente a usuarios urbanos con acceso a tecnología móvil y hábitos de compra online, mientras que en el segmento B2B, su enfoque está en grandes empresas de consumo masivo y marcas que desean optimizar sus decisiones estratégicas basadas en datos reales y actualizados.

Las ventajas competitivas de **LittApp** se derivan de su capacidad para ofrecer una experiencia de usuario altamente personalizada en el mercado B2C y una plataforma robusta y precisa para análisis de mercado en el B2B. Su diferenciador principal radica en el uso de tecnologías avanzadas como Machine Learning e Inteligencia Artificial para capturar, organizar y enriquecer los datos de consumo. Esto no solo mejora la experiencia del usuario final al ofrecerle recomendaciones personalizadas y comparaciones de precios en tiempo real, sino que también proporciona un valor agregado significativo a las empresas, permitiéndoles tomar decisiones más informadas y oportunas. En resumen, **LittApp** no solo satisface una necesidad crítica en el mercado, sino que también ofrece un valor añadido que lo posiciona como un jugador clave en el sector del consumo masivo online de la argentina, **convirtiéndose en el socio estratégico para generar la conexión perfecta entre las marcas y los clientes.**

Contenido

Resumen Ejecutivo	2
Agradecimientos.....	5
Introducción a LittApp	6
Presentación y evaluación de la Oportunidad de Negocio	8
Necesidad y/o problema	8
Idea de negocio	10
Oportunidad de Negocio.....	11
El cliente	14
Mapa de Empatía	14
Arquetipo de Cliente	18
Mapa del recorrido del cliente	22
La propuesta de valor	25
Modelo de negocios (Business Model Canvas).....	26
Descripción del Negocio y sus Beneficios.....	27
Value Proposition Canvas	30
El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria.....	36
Tamaño de la oportunidad-Mercado objetivo	36
Competencia	39
FODA.....	46
Análisis del Contexto (PESTEL).....	43
Industria	47
Situación actual y perspectivas futuras	47
5 fuerzas de Porter	49
Go to Market Plan	51
Plan de medios y promoción.....	51
Posicionamiento	55
Modelo de Monetización (Pricing).....	58
Recursos, procesos y plan operativo del negocio.....	61
Recursos Clave.....	61
Actividades Clave.....	63
Cadena de Valor	65
Indicadores	68
Plan de Implementación del negocio	71
Estrategia de implementación.....	71

Equipo emprendedor, estructura operativa	74
Equipo emprendedor	74
Estructura operativa	75
Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión	77
Contexto macroeconómico y proyección de variables clave.....	77
Modelo de generación de beneficios	80
Captación de clientes	80
Modelo de ingresos y Pricing	81
Estimación de costos	82
Life Time Value (LTV) y Costo de Adquisición de Clientes (CAC).....	85
Factores clave del modelo económico	86
Punto de equilibrio económico y financiero	87
Estado de Resultados (EERR)	87
Flujo de Fondos del Proyecto	88
Condiciones para la viabilidad de negocio	90
Viabilidad financiera del negocio	90
Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas.....	91
Riesgo Velocidad de captación de clientes	91
Riesgo Precio de venta de Reportes	93
Aspectos legales y regulatorios	95
Conclusiones.....	96
Fuentes y Bibliografía	97
Anexos	98

Agradecimientos

Quiero comenzar este trabajo expresando mi agradecimiento especial a las personas e instituciones que me brindaron su apoyo durante la realización de esta maestría y, en particular, de este trabajo. A esta altura, empiezo a sentir la sensación de satisfacción que genera estar a un paso del objetivo.

Para empezar, quiero agradecer a mi familia, especialmente a mi esposa Marina y mis tres hijos, por su apoyo incondicional durante estos intensos tres años en los que me apoyaron en todo momento, me impulsaron a nunca a rendirme y siempre ir por más.

También quiero agradecer a todos mis compañeros de cohorte del EMBA 2022 que me acompañaron en este increíble viaje.

Quiero hacer una mención especial a Nacho Vardé, a quien la casualidad hizo que nos convirtamos en *peer coaches* informales y luego en compañeros de trabajo final. Su apoyo constante y el esfuerzo compartido fueron fundamentales para alcanzar este objetivo. También quiero destacar a Luciana Ercoli, nuestra mentora del trabajo final, que nos acompañó y guió a lo largo de todo este proceso. Su orientación fue clave para llevar a buen puerto este proyecto.

Por último, y no por eso menos importante, quiero agradecer a la Universidad de San Andrés. La escuela de negocios ha sido para mí un espacio de aprendizaje, conexión y crecimiento.

Introducción a LittApp

LittApp es una plataforma que viene a darle a las empresas de consumo masivo información sobre los hábitos de consumo de la población, en los supermercados online, de manera detallada, precisa y al instante.

¿Te imaginás siendo el gerente de Marketing de una gran empresa de gaseosas global y en el momento en que estes por lanzar una nueva campaña puedas buscar con solo un par de clics y en una única plataforma cómo, cuándo y dónde tus clientes eligen sus productos? Aún más, ¿crees posible saber a detalle tu segmento de cliente?, ¿cuál es el *pricing* contra tu competencia? y ¿qué tipo de promociones están utilizando para establecer mejor como posicionarte?

LittApp llega para dar brindar soluciones a todas esas preguntas, a través de la aplicación **LittApp Analytics**, desde la cual te acercará información diaria sobre como es el comportamiento de cada usuario en todos los supermercados online, cambiando los métodos tradicionales de recopilación de datos de inteligencia minorista en Latinoamérica.

Ahora imaginemos que estamos realizando nuestra compra online del mes en nuestro supermercado favorito ¿alguna vez te preguntaste si esa lista de compras sería más barata en otro supermercado? ¿O te preguntaste si algunos productos subieron más su valor con respecto al mes pasado o con respecto a sus competidores?

LittApp, por medio de **LittApp Online** te dirá cuál supermercado es tu mejor opción en precios, incluso considerando los beneficios que puedas tener con distintos medios de pago. Y todo al alcance de un solo clic.

¿estas cansado de repetir siempre la misma compra cada mes? ¿Se te olvido de lanzar la compra el día del descuento del banco? ¿algún miembro de tu familia tiene una preferencia alimentaria y te es difícil encontrar esos productos? ¿o simplemente estas comprando un jabón en polvo muy caro para el mercado y sentís que puede haber una opción mejor? **LittApp** te sugerirá programar las compras recurrentes y te dará alertas para que no te pierdas los días de promoción del banco. Pero también te permitirá filtrar productos a tu medida (celiacos, veganos, Sin TACC, etc.) y te orientará sobre qué jabones en polvo son más elegidos por la gente en tu zona y como se comparan en precio y calidad.

LittApp llega para dar respuesta a todos estos problemas, optimizando la manera de hacer las compras de supermercado online, comprando fácil y ahorrando dinero. Pero mucho más, cambiando los métodos tradicionales de recopilación de datos de inteligencia minorista. Nos proponemos ser la primera empresa de LATAM dedicada a generar *insights* en tiempo real sobre el comportamiento de los usuarios en el segmento de *grocery retail* online.



Presentación y evaluación de la Oportunidad de Negocio

Necesidad y/o problema

Al plantear una solución B2B2C es necesario abordar las problemáticas de las empresas de consumo masivo por un lado y los puntos de dolor de los usuarios de supermercados por otro.

En el caso de las empresas, hoy en día conseguir información detallada y precisa sobre los hábitos de consumo de la población se torna crucial porque les permite a las empresas de consumo masivo:

1. **Segmentar el mercado, personalizar las estrategias de marketing** y ofrecer productos y promociones que se adapten a las necesidades y preferencias específicas de cada grupo. Por ejemplo, las empresas pueden crear ofertas y promociones específicas basadas en las preferencias individuales y comportamientos de compra históricos de los usuarios, lo que puede aumentar significativamente la tasa de conversión.
2. **Identificar patrones de compra.** Entender la frecuencia de compra de cada producto y el ciclo de vida del mismo (cuánto tarda el consumidor en volver a comprarlo), les permite a las empresas ajustar inventarios, prever la demanda y planificar la estrategia de marketing.
3. **Analizar las preferencias de los usuarios.** Entender qué atributos de los productos (precio, calidad, características) son más valorados por los consumidores y como estos comparan productos similares permiten revelar sus prioridades, lo cual es crucial para el desarrollo de nuevos productos y mejora de los existentes.
4. **Ser más eficientes en las campañas de marketing,** logrando diseñar campañas publicitarias más efectivas y dirigidas, lo que resulta en un mejor retorno de inversión en publicidad. Por ejemplo, utilizar anuncios personalizados en redes sociales que resuenen con las preferencias y comportamientos de compra de los consumidores.

Cuando hablamos del universo del *grocery retail* online (supermercados principalmente), las empresas de consumo masivo utilizan a grandes consultoras de marketing como Nielsen o Kantar para obtener información sobre cómo se comportan

sus consumidores al momento de generar las compras. Aquí cuentan con la limitante de que estas empresas solo captan el comportamiento de los usuarios en el canal físico, ya sea porque reciben información sobre la facturación en línea de caja (poca granularidad de información) o trabajan con paneles o “compradores secretos” (*mystery shoppers*)¹, reduciendo la exactitud de las inferencias. A su vez, de acuerdo a lo que marcan los relevamientos hechos con grandes marcas de argentina, estas empresas proveen sus informes cada 3-4 semanas, lo que implica que se dificulte aún más la inmediatez buscada para los canales digitales de venta. Estos *insights* fueron validados por el equipo de **LittApp** mediante entrevistas con empleados de las mencionadas consultoras y con gerentes de Digital Commerce de las principales marcas de consumo masivo.²

Esto redundante en que las empresas de consumo masivo obtienen escasa información detallada y precisa sobre los hábitos de consumo de la población en los supermercados online, lo que los lleva a tener que contratar personal propio para ahondar en los análisis sobre el mercado online, tomando una gran cantidad de supuestos en sus análisis.

Y si hablamos de los consumidores, todas las tendencias marcan que como consumidores buscamos dedicarles el menor tiempo posible a las compras de supermercado, pero a su vez pretendemos que sea lo más efectiva posible permitiendo pagar el menor precio por la misma calidad. Hoy es más sencillo comprar un pasaje de avión a Qatar o comparar precios de televisores desde el celular que poder hacer las compras de supermercado. Y para validar este punto realizamos una encuesta donde se obtuvieron 142 respuestas relacionadas a la compra en supermercados y la posibilidad de adoptar un modo de compra *online* de haber disponible una solución como la que planteamos con LittApp³. Tras el análisis de los resultados se identificaron los siguientes puntos:

- El 74% de los encuestados hoy en día compra de manera presencial. Sin embargo, el 90% de los compradores en tienda estaría dispuesto a cambiar a una plataforma en línea.

¹ Mystery Shopper (compradores secretos): https://es.wikipedia.org/wiki/Cliente_misterioso

² Referir datos de los encuestados en el Anexo III.

³ Se puede encontrar mayor detalle sobre las encuestas en el Anexo II.

- El 75% de los encuestados realizan su compra con frecuencia semanal o quincenal. Si se toman en consideración aquellos usuarios que compran mensualmente, se alcanza el 95% de los encuestados.
- Las mujeres se mostraron más proclives a realizar un cambio y adoptar el modelo de compra en línea.

Hoy en día en la Argentina no existe una solución que le permita a los consumidores realizar las compras cómodamente y que le permita encontrar el mejor precio comparando productos entre las distintas tiendas. El canal online de los grandes supermercados a su vez cuenta con una mala experiencia de compra y los usuarios tienen la sensación de encontrar menos productos y precios más caros que en las tiendas físicas⁴.

Idea de negocio

La idea de negocio presentada por **LittApp** se centra en abordar una necesidad crítica en el mercado de consumo masivo en LATAM: la falta de información detallada, precisa y en tiempo real sobre los hábitos de consumo en los supermercados online.

Este vacío informativo limita la capacidad de las empresas para segmentar adecuadamente a sus clientes, optimizar inventarios, mejorar la experiencia del cliente, implementar precios dinámicos y diseñar campañas publicitarias eficientes.

En **LittApp**, proponemos una solución innovadora y completa que aprovecha el análisis de datos del comportamiento del usuario a través de una solución digital (aplicaciones móviles y sitio web). Esta solución permitirá comparar precios y comprar productos en varios supermercados, encontrando el mejor precio de la forma más fácil.

LittApp permite armar tu lista de compras, mantenerla actualizada y comprar en el lugar más conveniente, mejorando la experiencia del consumidor en tres aspectos: energía, tiempo y dinero, transformando un problema cotidiano del usuario en una solución para las empresas de consumo masivo.

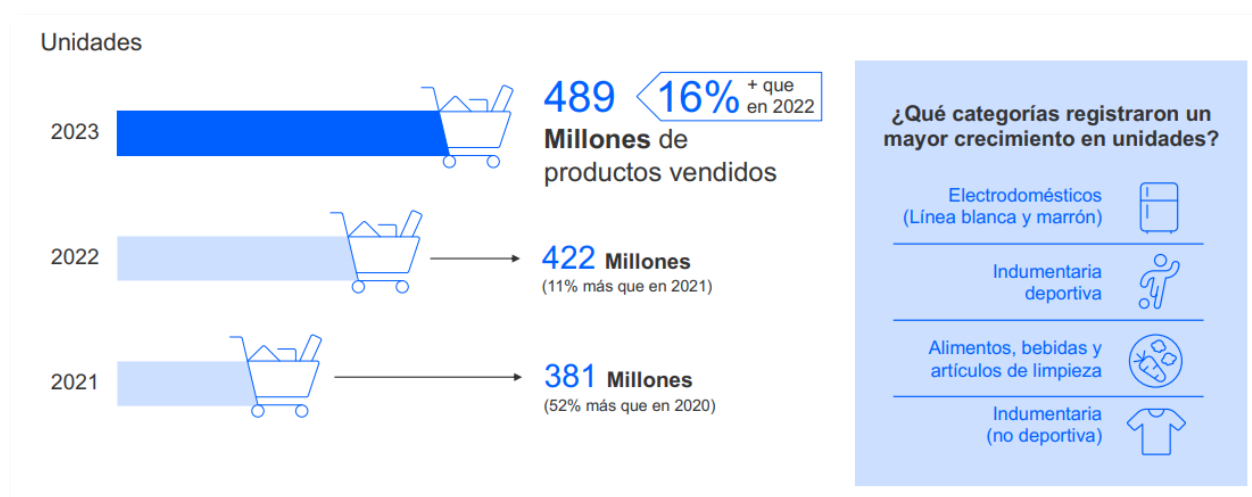
⁴ Datos salientes de la encuesta de validación de la idea – ver anexo II

Oportunidad de Negocio

A nivel mundial existe una tendencia cada vez más clara en el segmento de *grocery retail* en cuanto al avance cada vez más marcado del *e-commerce*, donde las tendencias globales están girando hacia un cliente multimodal que revaloriza cada día más la calidad de la experiencia digital. Como indica KPMG, “a medida que los consumidores de todas las edades han ido adquiriendo destreza en el uso del comercio electrónico, éste se ha convertido en el núcleo de la relación con el cliente. Los consumidores tienen grandes expectativas en cuanto a la experiencia digital, que han sido fijadas por empresas como Amazon”⁵.

Mientras tanto, el comercio electrónico en Argentina ha experimentado un crecimiento sustancial en los últimos años, impulsado con fuerza desde la pandemia. Según el informe de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE)⁶, las ventas online en el rubro de alimentos, bebidas y limpieza han aumentado a una tasa compuesta del 70% en los últimos tres años. Este crecimiento se debe a varios factores clave:

1. **Digitalización Acelerada:** La pandemia de COVID-19 ha acelerado la adopción del comercio electrónico. Los consumidores y las empresas han migrado rápidamente a plataformas digitales para realizar y gestionar sus compras. Como indica el mencionado informe del CACE, en 2023 se vendieron 489 millones de productos a través de 234 millones de órdenes de compra, lo que representa un incremento del 16% respecto al año anterior.



⁵ <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2021/11/grocery-retail.html>

⁶ Estudio anual de Comercio Electrónico CACE 2023: <https://cace.org.ar/prensa/estudio-anual-2023/>

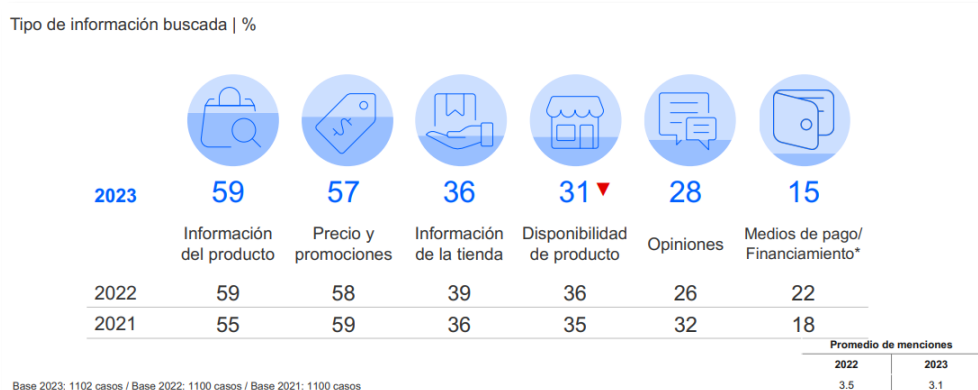
2. **Aumento de la Penetración de Internet y Dispositivos Móviles:** Según el Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM), el 77% de los hogares argentinos tiene acceso a internet, lo que facilita la adopción del *e-commerce*⁷. Esta accesibilidad, junto con el uso generalizado de dispositivos móviles, ha impulsado el crecimiento del comercio electrónico, permitiendo a más personas realizar compras online de manera conveniente.
3. **Preferencia del Consumidor por la Conveniencia:** Los consumidores valoran la conveniencia de realizar compras desde sus hogares, evitando el tiempo y esfuerzo asociados con las compras físicas. El informe de CACE indica que la facilidad en el proceso de compra es uno de los principales drivers de la compra online y que más de un millón de personas compraron online por primera vez en 2022, alcanzando un total de 23.247.989 compradores online⁸.



La comparación es una característica especial de **LittApp**. La propuesta de valor se basa en la necesidad de los usuarios de comparar, para poder encontrar la mejor oferta, el mejor producto y al mejor precio, ya sean compras cotidianas, regulares u ocasionales. Tal como indica el mencionado informe del CACE, la búsqueda de precio y promociones se mantiene vigente como una de las cualidades más buscadas por los argentinos. Necesidad aún no satisfecha para el consumo masivo.

⁷ ENACOM: https://www.enacom.gob.ar/institucional/mas-de-200--de-incremento-en-el-acceso-a-internet-de-fibra-optica-en-toda-la-argentina_n4455#:~:text=En%20ese%20sentido%2C%20la%20tasa,fijo%20en%20todo%20el%20pa%C3%ADs.

⁸ Estudio anual de Comercio Electrónico CACE 2023: <https://cace.org.ar/prensa/estudio-anual-2023/>



Por otro lado, las empresas de consumo masivo en Argentina enfrentan el desafío de obtener información detallada y precisa sobre los hábitos de consumo de los usuarios en este entorno competitivo y creciente del *e-commerce*. La disponibilidad de datos en tiempo real se ha convertido en un factor crítico por varias razones:

1. **Toma de Decisiones Informadas:** Las empresas necesitan datos actualizados para tomar decisiones estratégicas sobre precios, inventarios y promociones. La información en tiempo real en el mundo online permite a las empresas responder rápidamente a las demandas y preferencias cambiantes de los consumidores (CACE)⁹.
2. **Optimización de Estrategias de Marketing:** Conocer los comportamientos de compra y las preferencias de los usuarios permite a las empresas personalizar sus estrategias de marketing, dirigiendo campañas más efectivas y aumentando la conversión y retención de clientes.
3. **Gestión Eficiente de Inventarios:** Los datos precisos sobre el consumo permiten a las empresas gestionar mejor sus inventarios. Esto cobra aun mayor importancia en el sector de productos perecederos, donde una buena gestión del inventario puede significar una reducción significativa de desperdicios y costos.

⁹ Estudio anual de Comercio Electrónico CACE 2023: <https://cace.org.ar/prensa/estudio-anual-2023/>

El cliente

En esta sección, abordaremos un análisis detallado del cliente objetivo para **LittApp**, tanto en el segmento B2C como B2B. Utilizando herramientas como el mapa de empatía y el arquetipo de cliente, exploraremos en profundidad las necesidades, expectativas y comportamientos de los consumidores finales y las empresas

Mapa de Empatía

Mapa de empatía para usuarios finales (B2C)

¿Quién es?

El cliente objetivo son los consumidores finales que realizan compras de productos de consumo masivo en supermercados y tiendas online. Estos pueden ser desde jóvenes profesionales y solteros hasta familias donde ambos trabajan y parejas jóvenes. Buscan gastar mejor su tiempo y su dinero usando aplicaciones digitales que hagan las cosas más fáciles y accesibles.

Viven en un entorno donde el tiempo es limitado y valioso, con una necesidad creciente de realizar compras de manera rápida y económica. Estos consumidores están acostumbrados a utilizar aplicaciones y plataformas digitales para facilitar su día a día.

¿Qué Piensan y Sienten?

Los consumidores están preocupados por gastar más de lo necesario en sus compras diarias y por el tiempo que deben invertir en hacer estas compras. Temen perderse de mejores ofertas o pagar más por productos que podrían encontrar más baratos en otro lugar. Prefieren estar dedicando su tiempo a otras actividades de su vida diaria en lugar de dedicarle tiempo a ir al supermercado.

Valoran las herramientas que les permiten ahorrar tiempo y plata. Aprecian la conveniencia de poder comparar precios, en una aplicación rápida y fácil de usar desde la comodidad de su casa, además de recibir recomendaciones personalizadas que mejoren su experiencia de compra.

¿Qué Ven?

Observan una creciente disponibilidad de aplicaciones y servicios online que prometen facilitar la compra de productos de consumo masivo (tendencias de consumo).

Ven promociones y ofertas de productos en distintas plataformas, pero a menudo encuentran difícil comparar todas estas opciones de manera fácil.

Necesitan información clara y precisa sobre precios, promociones y la calidad de los productos. Buscan comparaciones fáciles de entender que les permitan tomar decisiones rápidas y acertadas.

¿Qué Dicen y Hacen?

Comentan sobre sus experiencias de compra y comparten consejos sobre cómo y dónde encontrar las mejores ofertas o que descuentos bancarios utilizar en distintos días. Hablan de sus frustraciones con los altos precios y las malas experiencias de compra en los distintos portales online.

Utilizan aplicaciones y sitios web para comparar precios y leer reseñas de productos antes de realizar una compra, especialmente tecnológicos o vuelos y no entienden como no es posible generar lo mismo para los supermercados.

¿Qué Oyen?

De amigos y familiares escuchan recomendaciones sobre las mejores aplicaciones y sitios web para hacer compras, así como sobre las ofertas y promociones disponibles. También prestan atención a las opiniones de sus círculos cercanos sobre la calidad de los productos y la confiabilidad de las plataformas de compra.

Influencias Externas: Publicidad en redes sociales, reseñas online, y recomendaciones de *influencers* y expertos en consumo masivo. Las noticias sobre nuevas tendencias en tecnología de consumo y cambios en la economía también influyen en sus decisiones.

¿Qué Hacen?

Enfrentan desafíos al tratar de encontrar las mejores ofertas sin invertir demasiado tiempo. A veces tiene que entrar a varias webs de supermercados para comparar precios y productos. Encuentran muy frustrante el proceso de registración y configuración en nuevas plataformas.

Buscan herramientas que les den una experiencia de compra fluida y conveniente. Necesitan aplicaciones que sean fáciles de usar y que integren múltiples funciones de comparación de precios, ofertas personalizadas, y opciones de entrega o recogida en tienda.

¿Qué Resultados Obtienen?

Quieren realizar sus compras de manera eficiente, obteniendo el mejor precio posible sin sacrificar la calidad. Buscan ahorrar tiempo en el proceso de compra y evitar la frustración de encontrar mejores ofertas después de haber realizado una compra.

Miden su éxito por el tiempo y el dinero ahorrado, el tiempo invertido en las compras, y la satisfacción general con los productos y servicios adquiridos. También valoran las experiencias positivas y la conveniencia de usar una sola plataforma para todas sus necesidades de compra.

¿Qué Necesita Hacer?

Incorporar el uso de herramientas digitales que faciliten la comparación de precios y productos en tiempo real. Aprovechar las recomendaciones personalizadas para mejorar los productos que compra o para no olvidarse de hacer ciertas compras.

Quiere poder comparar precios rápida y fácilmente, armar y actualizar listas de compras, recibir alertas de promociones y descuentos, y tener opciones flexibles para la entrega o recogida de productos.

Mapa de empatía para empresas (B2B)

¿Quién es?

El cliente objetivo son las empresas de consumo masivo, incluyendo supermercados, tiendas de productos y sus proveedores. Estas empresas pueden ser PYMES que buscan mejorar su competitividad o grandes compañías que desean optimizar sus operaciones y estrategias de mercado. Los roles clave dentro de estas empresas que interactuarán con **LittApp** incluyen gerentes de marketing, analistas de datos, directores de ventas y ejecutivos de alto nivel interesados en la toma de decisiones basada en datos.

Estas empresas operan en un entorno altamente competitivo y dinámico, donde la capacidad de adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado y a las preferencias del consumidor es crucial. Enfrentan desafíos como la fluctuación de la demanda, la presión para reducir costos y la necesidad de personalizar la experiencia del cliente. La transformación digital y la integración de nuevas tecnologías son claves para su éxito a largo plazo.

¿Qué Piensan y Sienten?

Las empresas valoran la precisión y relevancia de los datos. Sus principales preocupaciones incluyen la rapidez de acceso a la información, los costos asociados a la obtención de datos de calidad y la necesidad de mantenerse competitivos en el mercado.

Los datos en tiempo real y actualizados, los *insights* accionables para decisiones estratégicas, la información detallada sobre el comportamiento del consumidor y la facilidad para integrar datos en sus sistemas actuales son altamente valorados.

¿Qué Ven?

Las empresas observan la creciente digitalización del retail, el aumento de la competencia online, la demanda de personalización y experiencias de compra únicas, y la importancia de la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Necesitan análisis de la competencia, tendencias de consumo y preferencias del cliente, datos demográficos, así como comportamientos de compra y patrones de gasto.

¿Qué Dicen y Hacen?

En las reuniones internas, discuten la necesidad de mejorar la toma de decisiones basada en datos, identificar oportunidades de mercado y optimizar campañas de marketing, y justificar inversiones en tecnología y datos.

Implementan estrategias de marketing dirigidas, desarrollan nuevos productos o realizan modificaciones basadas en *insights* de consumo, y optimizan precios y promociones.

¿Qué Oyen?

De colegas de otras empresas escuchan recomendaciones sobre herramientas y proveedores de datos, casos de éxito de otras empresas utilizando inteligencia de mercado, e innovaciones y tendencias en análisis de datos.

Influencias Externas: Cambios en regulaciones y políticas de privacidad de datos, innovaciones tecnológicas y nuevas plataformas de análisis, *feedback* de clientes y mercados emergentes, así como movimientos del mercado y competencia.

¿Qué Esfuerzos Hacen?

Enfrentan dificultades en la integración de distintas fuentes de datos, falta de personal capacitado en análisis de datos, alto costo de tecnologías avanzadas de análisis, y resistencia al cambio dentro de la organización.

Plataformas y herramientas avanzadas de análisis de datos, formación y capacitación continua para el personal, asesoría y consultoría en inteligencia de mercado, e infraestructura tecnológica adecuada y escalable.

¿Qué Resultados Obtienen?

Buscan aumentar las ventas y la cuota de mercado, optimizar las campañas de marketing y su retorno de inversión (ROI), mejorar la eficiencia operativa y reducir costos, e identificar nuevas oportunidades de mercado y segmentos de clientes.

Métricas de éxito: Incremento en ventas y beneficios, reducción en costos operativos, mejora en la satisfacción y retención de clientes, y eficiencia y efectividad de las campañas de marketing.

¿Qué Necesita Hacer?

Necesitan incorporar el uso de datos en tiempo real para la toma de decisiones, adoptar herramientas y plataformas avanzadas de análisis de datos y fomentar una cultura interna de toma de decisiones basada en datos.

Requieren identificar rápidamente tendencias y cambios en el comportamiento del consumidor para poder personalizar las ofertas y promociones para diferentes segmentos de clientes, optimizar la cadena de suministro basándose en la demanda proyectada, y evaluar y ajustar estrategias de marketing de manera continua.

Mediante el seguimiento de métricas clave de rendimiento como el aumento de ventas, la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, y la evaluación de la efectividad de las campañas de marketing podrá medir si las acciones fueron las correctas.

Arquetipo de Cliente

PERFIL 1: Mariana, Gerente de Marketing (segmento B2B)

Mariana es la Gerente de Marketing de Huggies (P&G), gestionando un equipo de 10 personas a su cargo. Lleva 5 años en su posición actual y más de 15 años trabajando en consultoría y empresas multinacionales de la industria del retail. Tiene 38 años, está

casada y tiene dos hijos y lleva un estilo de vida profesional activo, orientado a la eficiencia y la innovación.

Sus **objetivos personales** giran en torno a lograr equilibrar la vida laboral y personal y continuar con su desarrollo profesional, manteniéndose actualizada de las últimas tendencias en marketing digital.

Por otro lado, sus **objetivos profesionales** giran en torno a que su equipo logre implementar estrategias de marketing que se basen en datos precisos; aumentar la cuota de mercado de los productos que tiene en su cartera; optimizar las campañas de marketing para mejorar el rendimiento esperado de sus productos y lograr integrar las nuevas tecnologías para mejorar la toma de decisiones.

Como encargada de gestionar el marketing de una cartera de productos marcada, Mariana enfrenta una serie de puntos de dolor y necesidades muy puntuales. Las **necesidades** de su área giran en torno a conseguir datos precisos y los más reciente posibles sobre el comportamiento del consumidor; implementar herramientas que le permitan analizar y segmentar el mercado de manera eficiente; y por último encontrar soluciones que mejoren la operación y reduzcan costos totales de Huggies. Por otro lado, ella ve como los principales **puntos de dolor** la dificultad para integrar datos de múltiples fuentes; encontrar personal capacitado en análisis de datos dentro de su equipo y lograr retenerlo; y por último la presión constante para justificar las inversiones en tecnología y marketing que apalanquen sus decisiones.

¿Que la motiva? La búsqueda de soluciones que le permitan realizar su trabajo de manera más eficiente, ahorrando tiempo y recursos. La motiva la innovación, la posibilidad de implementar nuevas tecnologías que mejoren las operaciones y estrategias de su empresa, Mariana necesita contar con resultados medibles, ver un retorno claro de las inversiones realizadas en marketing y tecnología por su equipo.

Mariana, tiene un **estilo de comunicación** directo y basado en datos, prefiere informes claros, que contengan mayoritariamente gráficos y visualizaciones que faciliten entender la información. Prefiere el mail como principal canal de comunicación y tener reuniones virtuales, donde abunden los informes detallados con *dashboards* interactivos. Usa linkedIn para *networking* profesional y sigue a líderes de opinión y empresas innovadoras en marketing y tecnología.

En resumen, Mariana está orientada a resultados y busca constantemente mejorar la eficiencia y efectividad de sus estrategias de marketing a través del uso de datos precisos y nuevas tecnologías. Sus principales desafíos incluyen la integración de datos, la formación de su equipo y la justificación de inversiones. **LittApp** puede ofrecerle soluciones a medida que respondan a sus necesidades y le permitan alcanzar sus objetivos de manera eficiente.

PERFIL 2: Patricio, Gerente de Multinacional (segmento B2C)

Patricio es gerente en una empresa multinacional. Lleva 10 años en su posición actual y más de 18 años trabajando en consultoría y empresas multinacionales de primera línea. Vive en Banfield, tiene 40 años, está casado y tiene tres hijos.

Sus **objetivos personales** giran en torno a proveer lo mejor para su familia, tanto en términos de bienestar como de calidad de vida. Busca ahorrar tiempo en tareas cotidianas para poder pasar más tiempo haciendo deporte o estando con su familia, buscando constantemente un equilibrio entre su vida laboral y personal. Le importa mantenerse informado sobre las ofertas del momento y cuáles son los productos que le permitan maximizar el presupuesto familiar.

Por otro lado, sus **objetivos profesionales** giran en torno mantener un alto rendimiento en su posición gerencial, desarrollando constantemente habilidades de liderazgo y gestión que le permitan progresar profesionalmente.

En su vida personal, y en su búsqueda de ser siempre más eficiente con su tiempo libre, Patricio enfrenta una serie de puntos de dolor y necesidades muy puntuales. Las **necesidades** de giran en torno a lograr encontrar alguna solución que le permita ahorrar tiempo en las compras semanales o mensuales de la familia, facilitándole la organización de su tiempo y tareas; y que le ofrezca las mejores ofertas y productos de calidad. Por otro lado, él ve como los principales **puntos de dolor** la falta de tiempo debido a la alta demandas de su trabajo y capacitaciones, la dificultad para armar el carro de compras de la semana encontrando las mejores ofertas entre los distintos supermercados sin tener que invertir mucho tiempo en la búsqueda. Se siente frustrado con las experiencias de compra online poco eficientes o confusas.

¿Que lo motiva? Mejorar su calidad de vida, maximizando el tiempo que puede dedicar a su familia y actividades personales. Ahorrar tiempo de manera tal que pueda

realizar las compras de manera rápida y eficiente. Optimizar el presupuesto familiar, encontrando ofertas y productos de calidad.

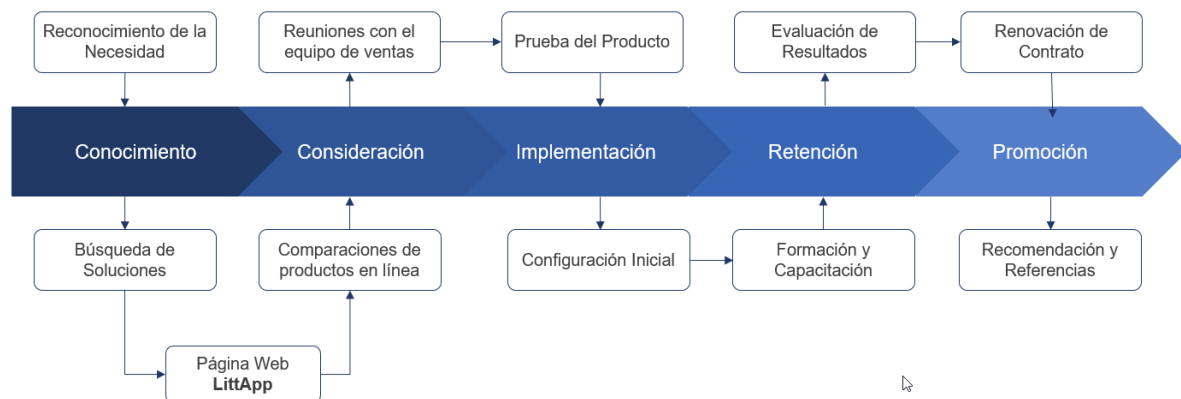
Patricio prefiere la comunicación directa, con información simple y fácil de entender. Le gustaría que le recomienden productos equivalentes con una calidad o precio mejor, basado en sus hábitos de compra. Le encantaría que le avisen cuando un producto que consume a diario se está por agotar y tiene que reponerlo. Prefiere facilitar la compra usando su celular, no le molestan las notificaciones *push* que le dejen ir incorporando productos en oferta a su carrito, o le recuerden el día que tiene la promoción del banco. Usa LinkedIn para *networking* profesional, y Facebook e Instagram para mantenerse en contacto con amigos y familiares.

Frecuentemente se lo escucha discutir con su mujer y decir, "Quiero pasar menos tiempo luchando con la página de Coto Digital que no actualiza y estar más tiempo disfrutando a los chicos."

En resumen, Patricio es un profesional altamente ocupado que valora su tiempo y busca optimizar su vida diaria mediante el uso de herramientas tecnológicas. Como gerente de una multinacional, enfrenta altos niveles de demanda laboral, pero también prioriza el bienestar y la calidad de vida de su familia. Busca soluciones que le permitan ahorrar tiempo y dinero en sus compras cotidianas, ofreciendo productos de calidad y las mejores ofertas. **LittApp** es la solución para él, brindándole una herramienta intuitiva para hacer las compras, comparando productos entre supermercados y dándole recomendaciones personalizadas en base a sus compras anteriores

Mapa del recorrido del cliente

Mapa de Recorrido del Cliente B2B



El recorrido del cliente B2B para **LittApp** comienza con la **fase de concienciación**, donde las empresas reconocen la necesidad de mejorar su inteligencia de mercado y optimizar sus estrategias de marketing. Esto usualmente surge tras identificar problemas actuales con la calidad y velocidad de los datos que manejan. En este punto, la búsqueda de soluciones se convierte en un paso natural, explorando opciones que puedan satisfacer estas necesidades. Aquí, las empresas interactúan con varios puntos de contacto, incluyendo sitios web, *webinars* y artículos de la industria que les ayudan a formar una primera impresión sobre **LittApp**, a través de su página web.

Posteriormente, en la **fase de consideración**, las empresas comparan diferentes proveedores, analizando aspectos como la precisión de los datos y el retorno de inversión que podría ofrecer cada solución. Este proceso incluye reuniones con el equipo de ventas de **LittApp**, donde se realizan presentaciones detalladas y se discuten las capacidades de la plataforma en relación con las necesidades específicas del cliente.

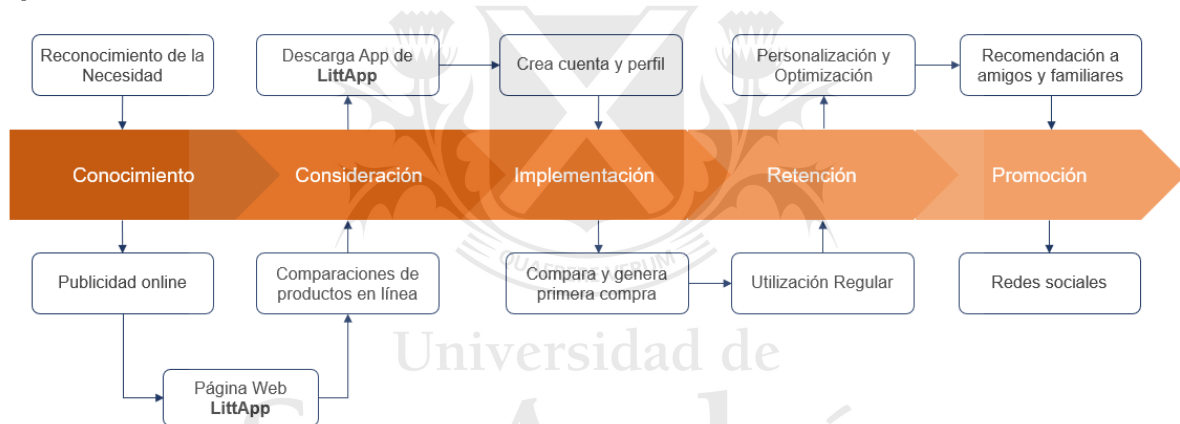
Una vez convencidas de las ventajas que **LittApp** puede ofrecer, las empresas avanzan a la **fase de decisión**. Aquí, es común que realicen una prueba del producto o un piloto, evaluando su funcionalidad en un entorno controlado. Esta fase es crucial para determinar la viabilidad de la implementación y es seguida por la negociación de los términos del contrato.

La **fase de implementación** comienza con la configuración inicial de la plataforma, donde **LittApp** proporciona soporte técnico y personalización según los requerimientos del cliente. La adopción del sistema se refuerza con sesiones de formación y capacitación que aseguran un uso eficiente de la plataforma. A medida que

la empresa comienza a utilizar **LittApp** regularmente, se lleva a cabo una evaluación de los resultados obtenidos, lo que lleva a la fase de retención, donde se considera la renovación del contrato basado en la satisfacción con el servicio y los beneficios obtenidos.

Finalmente, si la experiencia ha sido positiva, nuestro cliente no solo renueva el contrato, sino que también promueve activamente **LittApp**, recomendándola a otras empresas y actuando como referencia en estudios de caso o eventos de la industria. Este ciclo completo asegura que **LittApp** no solo se integre exitosamente en las operaciones del cliente, sino que también se convierta en una herramienta clave en su estrategia de inteligencia de mercado.

Mapa de Recorrido del Cliente B2C



El recorrido del cliente B2C para **LittApp** comienza con la **fase de conocimiento**, donde los consumidores toman conciencia de que no tienen como comparar productos entre tiendas de una manera eficiente y que los sitios webs de los supermercados no dan una buena experiencia de compra. Esta necesidad se despierta a través de publicidad online y otros medios digitales que resaltan las ventajas de **LittApp**, dirigiendo al consumidor a la página web de la plataforma. Aquí, el cliente explora las funcionalidades y beneficios que **LittApp** puede ofrecer.

En la **fase de consideración**, el cliente potencial investiga y compara diferentes productos y servicios en línea. Descarga la aplicación **LittApp** para explorar sus características y comenzar a utilizar la herramienta de comparación de precios. Durante este proceso, el consumidor evalúa la relevancia de **LittApp** en base a sus necesidades personales, como ahorrar dinero y tiempo en sus compras, pero también descubre todo el potencial que las alertas le darán.

Una vez que el cliente decide que **LittApp** es la opción adecuada, avanza a la **fase de implementación**. Aquí, crea una cuenta en la aplicación y personaliza su perfil para recibir recomendaciones y ofertas específicas. El cliente realiza su primera compra a través de la plataforma, experimentando de primera mano la facilidad y eficacia de utilizar **LittApp** para optimizar sus compras de supermercado.

La **fase de retención** se centra en fomentar la utilización regular de la aplicación. A medida que el cliente continúa utilizando **LittApp**, la plataforma optimiza y personaliza cada vez más las recomendaciones y sugerencias, adaptándose a sus patrones de compra y preferencias. Esta personalización refuerza el valor de **LittApp** para el cliente, incentivándolo a seguir usando la plataforma.

Finalmente, en la **fase de promoción**, los clientes satisfechos recomiendan **LittApp** a sus amigos y familiares. Estas recomendaciones suelen ser respaldadas por interacciones en redes sociales, donde los clientes comparten sus experiencias positivas con la plataforma. Este ciclo de promoción y referencias ayuda a **LittApp** a expandir su base de usuarios y fortalecer su presencia en el mercado.

La propuesta de valor

LittApp ofrece una solución innovadora diseñada para satisfacer las necesidades tanto de consumidores finales como de empresas de consumo masivo. Su principal herramienta, **LittApp | Online**, permite a los usuarios comparar precios de productos en tiempo real, encontrar las mejores ofertas, y recibir recomendaciones personalizadas basadas en sus hábitos de compra. Esta aplicación no solo ahorra tiempo y dinero, sino que también proporciona una experiencia de compra conveniente y eficiente, con alertas instantáneas sobre descuentos y promociones relevantes.

El corazón de la solución **LittApp** radica en su capacidad para captar, organizar y enriquecer los datos de los consumidores mediante tecnologías avanzadas como Machine Learning e Inteligencia Artificial. Una vez que los datos son capturados, el proceso de enriquecimiento involucra varias etapas técnicas. Primero, los datos se limpian y estructuran para asegurar su calidad y coherencia. Luego, se aplican algoritmos de Machine Learning que identifican patrones y tendencias dentro de los comportamientos de los consumidores. Estos patrones permiten segmentar a los usuarios de manera más precisa y predecir sus necesidades futuras. Finalmente, la Inteligencia Artificial optimiza los modelos predictivos. Este enfoque asegura que los datos no solo sean precisos, sino también altamente relevantes y valiosos para la toma de decisiones estratégicas.

Por otro lado, **LittApp | Analytics** es la plataforma SaaS de **LittApp** dirigida a empresas. Esta herramienta ofrece *insights* en tiempo real sobre el comportamiento del consumidor, permitiendo a las empresas optimizar sus estrategias de marketing y operaciones. Con datos precisos y actualizados, las empresas pueden tomar decisiones informadas, mejorar la eficiencia operativa y mantenerse competitivas en un mercado dinámico.

Una característica distintiva de **LittApp** es su integración B2C2B, que combina datos de consumidores y empresas para ofrecer una visión holística del mercado. Además, **LittApp** proporciona soporte y consultoría personalizada para ayudar a las empresas a maximizar el valor de sus herramientas. La facilidad de uso y la experiencia de usuario optimizada son atributos clave que mejoran la satisfacción del cliente y fomentan la lealtad.

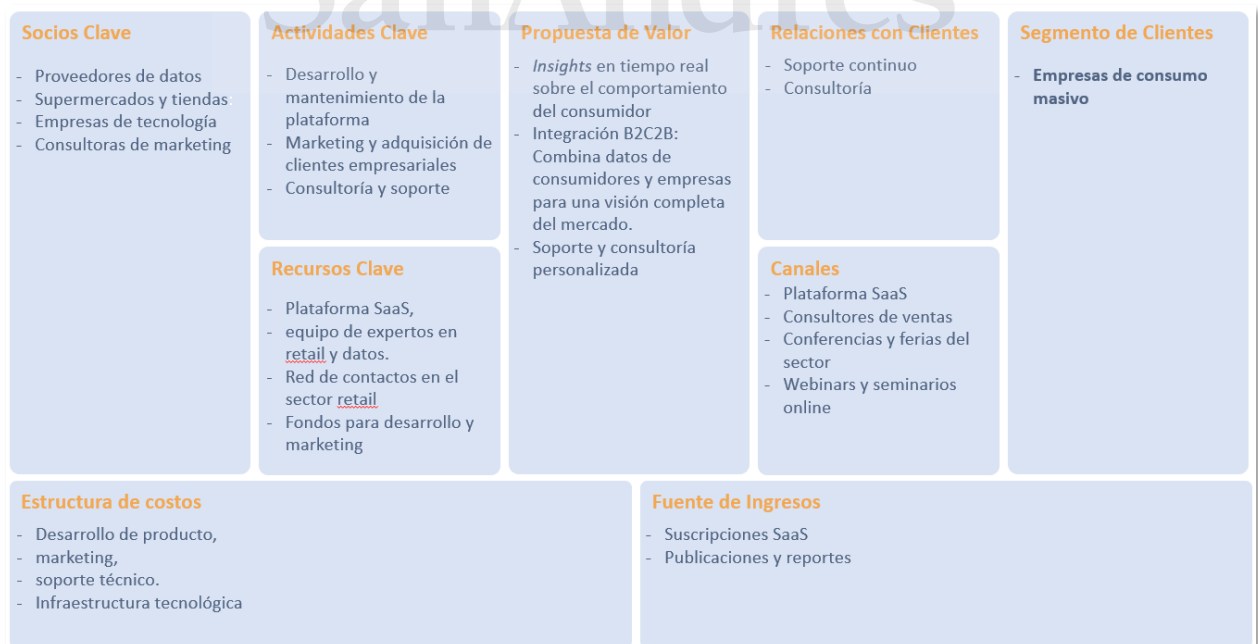
LittApp se distingue por su capacidad de ofrecer soluciones tecnológicas avanzadas que abordan los desafíos del retail online, proporcionando tanto a consumidores como a empresas una ventaja competitiva significativa.

Modelo de negocios (Business Model Canvas).

Modelo B2C



Modelo B2B



Descripción del Negocio y sus Beneficios

LittApp Mobile, la solución para el segmento B2C de **LittApp**, se centra en proporcionar a los consumidores una herramienta avanzada para optimizar las compras de supermercado a través de una plataforma digital intuitiva y eficiente. A continuación, describimos las funcionalidades clave:

1. **Comparación de Precios en Tiempo Real:** **LittApp** permite a los usuarios comparar precios de productos de supermercado en tiempo real entre diversas cadenas, ayudándoles a identificar las mejores ofertas y maximizar su ahorro. La plataforma recopila y actualiza los precios constantemente, incluyendo las promociones bancarias de cada cliente, para asegurar que los usuarios tengan acceso a la información más precisa y actualizada.
2. **Personalización de Recomendaciones:** Utilizando tecnologías de Machine Learning e Inteligencia Artificial, **LittApp** analiza los patrones de compra y las preferencias de cada usuario para ofrecer recomendaciones personalizadas. Esto incluye sugerencias de productos basadas en compras anteriores, promociones relevantes y alternativas que podrían ser de interés en base a las preferencias de otros usuarios con perfiles similares. Incorpora la potencialidad de recordar productos faltantes que son de compra frecuente o también incorpora la funcionalidad de sugerencias inteligentes en base al tipo de compra que se está haciendo, por ejemplo, si compras una prepizza, mozzarella y jamón, te sugeriría incluir aceitunas o salsa de tomate entendiendo que planeas cocinar una pizza esa noche.
3. **Creación y Optimización del Carro de Compras:** Los usuarios pueden crear un carro de compras dentro de la aplicación, donde **LittApp** sugiere mejoras (optimizaciones) basadas en precio, promociones y preferencias personales. A su vez también sugiere la posibilidad de hacer un “Split de carrito”, permitiendo generar la compra en dos tiendas distintas, pero que en su totalidad termine resultando más barato.
4. **Notificaciones de Ofertas y Promociones:** **LittApp** envía notificaciones a los usuarios sobre ofertas especiales, descuentos y promociones en los productos de su interés, permitiéndoles aprovechar las oportunidades de ahorro sin tener que buscar activamente.

5. **Redirección para Compra y Entrega:** Una vez que el usuario ha mejorado su carro de compras, **LittApp** lo redirige a la plataforma de comercio electrónico del supermercado seleccionado para completar la compra. Esto facilita la experiencia de compra al integrar la comparación de precios con la transacción final, sin necesidad de que **LittApp** gestione la logística de entrega.

LittApp Analytics, la solución para el segmento B2B de **LittApp**, está diseñada para proporcionar a las empresas de consumo masivo *insights* detallados y accionables sobre el comportamiento del consumidor, con el objetivo de optimizar sus estrategias de marketing, ventas y operaciones. A continuación, describimos las funcionalidades clave:

1. **Reportes de Análisis de Mercado Personalizados:** **LittApp** ofrece a sus clientes de empresa de consumo masivo reportes detallados en donde podrán analizar los patrones de compra, preferencias del consumidor y tendencias de mercado. Estos reportes son generados utilizando distintos algoritmos predictivos de Machine Learning, lo que permite una segmentación precisa y la identificación de oportunidades de mercado. Los reportes pueden ser personalizados según las necesidades específicas de cada empresa, ofreciendo *insights* relevantes y enfocados en sus objetivos estratégicos.
2. **Plataforma SaaS de Inteligencia de Mercado:** **LittApp** proporciona una plataforma SaaS donde las empresas pueden acceder a datos en tiempo real sobre el comportamiento del consumidor, precios de productos, y tendencias del mercado. La plataforma permite a los usuarios realizar análisis personalizados, configurar paneles de control (*dashboards*) y acceder a reportes automatizados. Esto facilita la toma de decisiones basadas en datos precisos y actualizados.
3. **Segmentación y Targeting Avanzado:** Utilizando los datos capturados desde el segmento B2C, **LittApp** ofrecemos herramientas avanzadas de segmentación que permiten a las empresas identificar y dirigir sus campañas de marketing a audiencias específicas. Esto incluye la capacidad de crear perfiles de consumidores detallados y adaptar las estrategias de marketing para maximizar el impacto y el retorno de cada inversión.
4. **Alertas y Notificaciones de Mercado:** **LittApp** permite configurar alertas y notificaciones sobre cambios relevantes en el mercado, como variaciones en

precios, nuevas tendencias de consumo o movimientos de la competencia. Estas alertas ayudan a las empresas a mantenerse informadas y reaccionar rápidamente a cambios en el entorno competitivo.

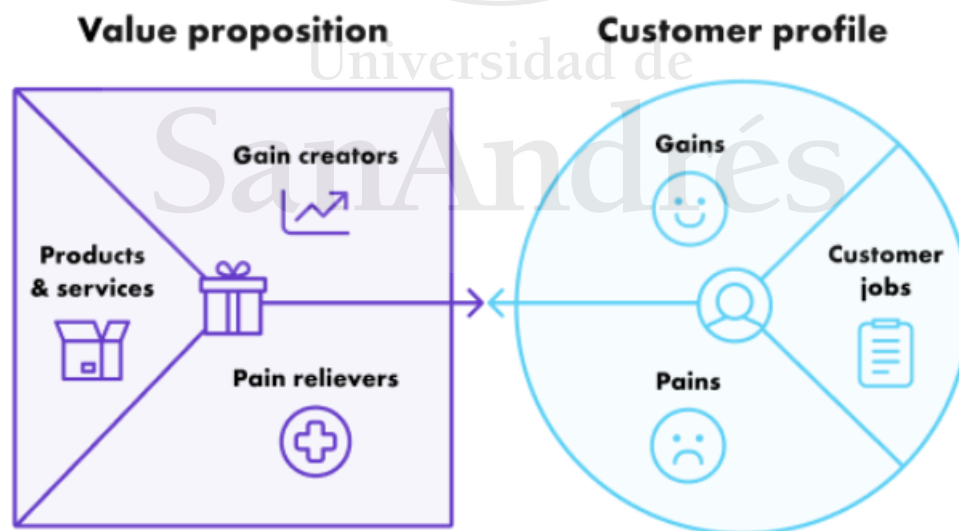
5. **Integración de Datos y APIs:** **LittApp** ofrece la posibilidad de integrar sus datos con los sistemas internos de las empresas a través de APIs, facilitando el flujo de información y la incorporación de *insights* de mercado en las operaciones diarias de la empresa. Esta integración asegura que las decisiones estratégicas estén basadas en datos actualizados y precisos, mejorando la agilidad y eficiencia operativa.



Value Proposition Canvas

La propuesta de valor de **LittApp** demuestra un sólido *fit* entre el producto y el mercado, ya que aborda de manera efectiva las necesidades y desafíos identificados en su *customer profile*. **LittApp Mobile** facilita la comparación de precios en tiempo real, ayuda a encontrar ofertas y ofrece recomendaciones personalizadas, ahorrando tiempo y dinero a los consumidores. Además, proporciona una experiencia de compra conveniente y optimizada, mejorando la confianza en las decisiones de compra mediante reseñas y evaluaciones de productos.

Para las empresas, **LittApp Analytics** ofrece *insights* en tiempo real sobre el comportamiento del consumidor, permitiendo una toma de decisiones informada y estratégica. Los algoritmos avanzados y el soporte continuo aseguran que tanto consumidores como empresas obtengan un valor significativo y relevante de las soluciones de **LittApp**. La integración B2C2B maximiza la utilidad de los datos combinados, ofreciendo una visión holística del mercado que beneficia a todos los usuarios. En resumen, **LittApp** se posiciona como una solución integral y diferenciadora en el mercado de retail online e inteligencia de mercado.



LittApp Mobile | Customer Profile

Customer Jobs (Tareas)

- **Ahorro en las compras diarias:** los consumidores buscan opciones para mejorar su ahorro en las compras de supermercado, comparando precios y buscando promociones.

- **Optimización del tiempo de compra:** en un entorno donde el tiempo es limitado, los usuarios desean una solución que les permita realizar sus compras de manera eficiente, sin invertir demasiado tiempo.
- **Acceso a información personalizada:** los consumidores quieren recibir recomendaciones que se alineen con sus preferencias y hábitos de consumo, facilitando la toma de decisiones en sus compras diarias.
- **Experiencia de compra sencilla:** buscan una plataforma intuitiva y fácil de usar que simplifique el proceso de compra desde la búsqueda de productos hasta la transacción final.

Pains (Dolores)

- **Precios variables y dificultad para comparar ofertas:** los consumidores se enfrentan a la variabilidad de precios entre diferentes supermercados, lo que dificulta identificar el mejor precio
- **Falta de información relevante:** la falta de recomendaciones personalizadas y la sobrecarga de opciones genera frustración, dificultando la elección del producto adecuado.
- **Experiencia de compra fragmentada:** muchos consumidores experimentan una falta de integración entre la búsqueda de productos, la comparación de precios y la finalización de la compra, lo que genera una experiencia disconexa y menos eficiente.
- **Falta de control en promociones y descuentos:** los consumidores pueden perder oportunidades de ahorro si no reciben alertas o notificaciones sobre promociones relevantes en el momento justo.

Gains (Beneficios)

- **Ahorro en las compras diarias:** maximizar el ahorro al poder comparar precios en tiempo real y acceder a promociones específicas
- **Comodidad y facilidad en el proceso de compra:** una experiencia de compra fluida y rápida que integra todas las etapas, desde la búsqueda de productos hasta la transacción final, sin complicaciones.

- **Recomendaciones personalizadas y relevantes:** recibir sugerencias de productos que se alineen con sus preferencias y hábitos de compra, mejorando la satisfacción general con el proceso de compra.
- **Facilidad para aprovechar ofertas:** acceso a información actualizada sobre descuentos y promociones que les permite aprovechar al máximo las oportunidades de ahorro disponibles.

LittApp Mobile | Value Proposition

Pain Relievers (Solucionadores de Dolores)

- **Simplificación en la comparación de precios:** LittApp elimina la complejidad de tener que buscar manualmente ofertas en diferentes supermercados online, proporcionando una comparación automatizada y en tiempo real.
- **Recomendaciones precisamente orientadas:** la personalización basada en datos asegura que los usuarios reciban sugerencias que realmente les interesen, eliminando la frustración de opciones que no son relevantes.
- **Integración fluida del proceso de compra:** LittApp conecta todas las etapas de la compra, desde la comparación de precios hasta la finalización de la transacción, ofreciendo una experiencia integral y sin interrupciones.
- **Acceso oportuno a promociones:** mediante alertas y notificaciones, LittApp asegura que los usuarios no pierdan oportunidades de ahorro, manteniéndolos informados sobre las ofertas más relevantes.

Gain Creators (Generadores de Beneficios)

- **Maximización del ahorro:** la comparación en tiempo real y el acceso a promociones específicas permiten a los consumidores obtener el máximo valor por su dinero en cada compra.
- **Experiencia de compra eficiente:** LittApp facilita una compra rápida y bien informada, reduciendo el tiempo y esfuerzo necesario para completar las compras diarias.
- **Satisfacción y lealtad del usuario:** la personalización y la conveniencia en el uso de LittApp generan una mayor satisfacción del cliente, incentivando la repetición y la lealtad a la plataforma.

- **Aprovechamiento óptimo de promociones:** LittApp ayuda a los consumidores a no perder ninguna oferta relevante, incrementando su satisfacción al maximizar las oportunidades de ahorro.

LittApp Analytics | Customer Profile

Customer Jobs (Tareas)

- **Optimización de estrategias de marketing:** las empresas de consumo masivo necesitan diseñar y ejecutar campañas de marketing más eficientes, basadas en datos precisos y actualizados sobre el comportamiento del consumidor.
- **Mejora de la eficiencia operativa:** necesitan mejorar la planificación de inventarios y la gestión de la cadena de suministro, asegurando que los productos adecuados lleguen a los lugares adecuados en el momento adecuado.
- **Comprensión profunda del consumidor:** las empresas buscan *insights* detallados sobre las preferencias y patrones de compra de los consumidores para anticipar tendencias y responder a cambios en el mercado.
- **Aumento de la participación en el mercado:** expandir su cuota de mercado mediante la identificación de nuevas oportunidades de crecimiento y adaptación a las dinámicas cambiantes del mercado.

Pains (Dolores)

- **Datos fragmentados y no actualizados:** la falta de acceso a datos del usuario en tiempo real¹⁰ y la dificultad para integrar diferentes fuentes de información complican la toma de decisiones estratégicas.
- **Eficacia limitada de las campañas de marketing:** sin una segmentación precisa y un targeting adecuado, por falta de datos desagregados de la compra online, las campañas de marketing pueden resultar ineficaces, desperdiciando recursos y tiempo de las empresas.
- **Desafíos en la planificación de inventarios:** la falta de previsibilidad en la demanda de productos puede llevar a problemas de sobrestock o desabastecimiento, impactando negativamente en los márgenes de beneficio.

¹⁰ Según los relevamientos hechos con distintos empleados de marketing de empresas de consumo masivo, tanto Kantar como Nielsen entregan datos del consumidor en punta de boca de supermercado de manera mensual.

- **Dificultad para identificar oportunidades de crecimiento:** sin un análisis profundo del mercado, las empresas pueden perder oportunidades clave para expandir su participación en el mercado.

Gains (Beneficios)

- **Mejora en la toma de decisiones:** acceso a datos precisos y actualizados que permiten a las empresas tomar decisiones estratégicas bien fundamentadas.
- **Eficiencia en la segmentación y targeting:** capacidad para dirigir campañas de marketing a segmentos específicos con mayor precisión, maximizando el retorno de inversión.
- **Aumento de la rentabilidad:** optimización de la cadena de suministro y la planificación de inventarios para reducir costos y mejorar los márgenes de beneficio.
- **Agilidad para adaptarse al mercado:** capacidad para responder rápidamente a cambios en las preferencias del consumidor y tendencias del mercado, asegurando una posición competitiva sólida.

LittApp Analytics | Value Proposition

Pain Relievers (Solucionadores de dolores)

- **Datos en tiempo real y actualizados:** LittApp ofrece datos constantemente actualizados y en tiempo real, eliminando el problema de la información fragmentada y desactualizada.
- **Segmentación avanzada y targeting preciso:** basado en los datos recolectados de la compra online y utilizando machine learning e inteligencia artificial, LittApp permite una segmentación más precisa de los consumidores, mejorando la eficacia de las campañas de marketing.
- **Optimización de la cadena de suministro:** *insights* detallados sobre la demanda y las preferencias del consumidor ayudan a las empresas a optimizar la planificación de inventarios y la logística, reduciendo costos y evitando problemas de stock.

Gain Creators (Generadores de Beneficios)

- **Toma de decisiones informadas:** la plataforma proporciona a las empresas la información necesaria para tomar decisiones estratégicas rápidas y basadas en datos, mejorando la eficiencia operativa y la rentabilidad.
- **Incremento de la participación en el mercado:** **LittApp** ayuda a las empresas a identificar nuevas oportunidades de crecimiento, permitiéndoles expandir su cuota de mercado y adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias.
- **Mayor agilidad y competitividad:** las herramientas avanzadas de análisis permiten a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y las preferencias del consumidor, asegurando una ventaja competitiva.



El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria

Tamaño de la oportunidad-Mercado objetivo

Comprender el tamaño y las características del mercado nos permite tomar decisiones informadas sobre estrategias de marketing, desarrollo de productos y planificación de recursos.

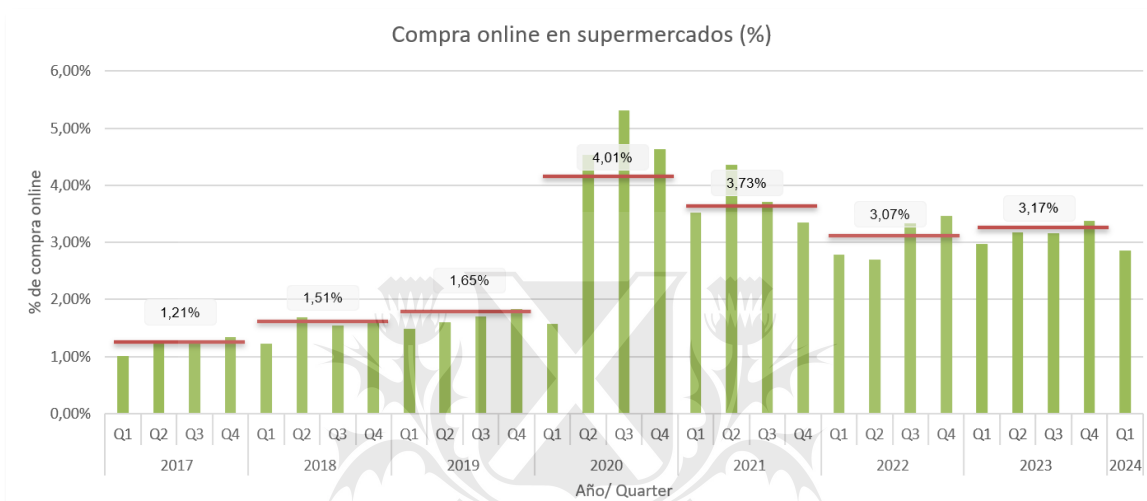
Para hablar del mercado objetivo de **LittApp**, nos parece necesario dimensionar dos mercados. Por un lado, mirando a los usuarios de nuestra solución B2C, dentro de la solución **LittApp Online**, analizar el mercado para comprender el tráfico que podremos atraer hacia nuestra aplicación. En una segunda instancia, analizaremos el mercado de nuestros clientes finales, compuesto por empresas de consumo masivo y sus marcas asociadas. En este último haremos foco sobre la solución **LittApp Analytics**.

Tomando el universo de los **consumidores finales**, nuestro mercado B2C, basamos el estudio tomando los datos de la encuesta de supermercados que elabora trimestralmente el INDEC¹¹. Este estudio nos permite determinar si el mercado argentino es lo suficientemente grande como para justificar la inversión y el esfuerzo requerido e identificar los segmentos de mercado más atractivos y potencialmente rentables, facilitando la creación de estrategias de marketing más efectivas. Como correlato el informe nos demuestra que se realizan a nivel nacional 84 millones de operaciones en supermercados mensualmente, cuyas operaciones totales (físicas y online) representan aproximadamente 1.700M millones U\$D.

Yendo al mercado online, del cual obtendremos nuestro SAM (*Serviceable Available Market*), el mencionado informe del Indec indica que para marzo 2024 el porcentaje de compra online se ubica en torno al 2,7% del total de operaciones. Para **LittApp**, en el SAM incluimos a los usuarios de supermercados online que están interesados en utilizar una aplicación de comparación de precios y que tienen acceso a tecnología móvil. Pero en este punto me interesa resaltar que ese porcentaje de compra online no es estático, sino que tuvo alteraciones durante el tiempo. Analizando el porcentaje de compra online de los últimos 5 años se puede ver que este porcentaje tuvo un cambio significativo a partir de la pandemia del COVID en 2020. Previa a ese año, el

¹¹ Informe Técnicos, Vol. 8, n°118, Encuesta de Supermercados, marzo 2024, INDEC

porcentaje online de compras en supermercados en argentina se ubicaba en promedio anual en torno al 1,46% del total de operaciones mensuales, alcanzando en 2020 un pico de compras online de 4,01% (4,83% si tomamos únicamente desde abril a diciembre). Luego de la pandemia, los hábitos de consumo se ajustaron a la compra online, pero no pudieron mantener en ese valor, sino que fueron decayendo hasta estabilizarse en torno al 3,3% mensual promedio (quitando el año 2020 que claramente es un *outlier* en la muestra).

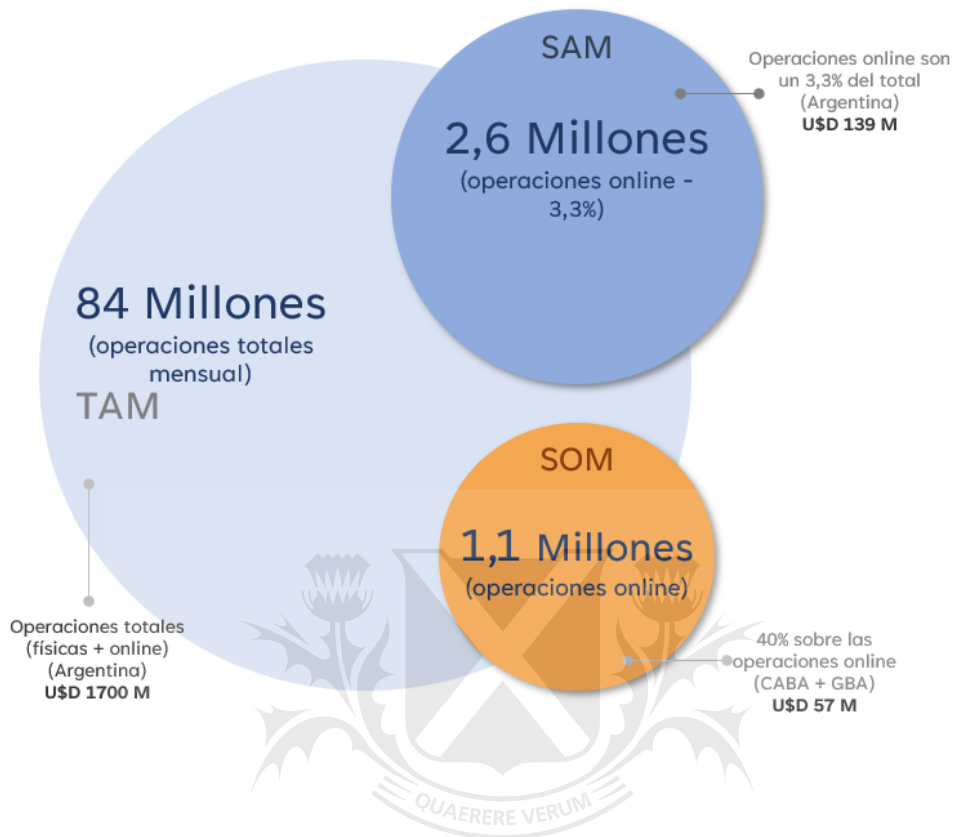


Elaboración propia en base a “Encuesta de supermercados. Ventas totales a precios constantes y a precios corrientes. Enero 2017-marzo de 2024” del INDEC,¹²

Por todo lo dicho, es más representativo tomar como el mercado objetivo de LittApp un porcentaje de compra online del 3,3% del mercado, o unos 2,6 millones de operaciones online mensuales, representando 139 U\$D millones mensuales.

Ahora es vital para nosotros poder determinar de manera realista y medible los objetivos de mercados que nos propondremos alcanzar. Por esta razón estamos seguros de que, en el lapso de cinco (5) años, podemos capturar el 40% del mercado online, enfocándonos en CABA y GBA, alcanzando a 1,1 millones de operaciones online mensuales (57 U\$D millones).

¹² Fuente: Elaboración propia en base a “Encuesta de supermercados. Ventas totales a precios constantes y a precios corrientes. Enero 2017-marzo de 2024” del INDEC, disponible en <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-1-34>



Ahora bien, al hablar del **mercado B2B** nos vamos a enfocar en la propuesta **LittApp Analytics** para realizar un análisis exhaustivo de nuestro mercado potencial. Esta plataforma está diseñada para proporcionar inteligencia de mercado avanzada y análisis detallados a empresas del sector retail en Argentina.

Total Addressable Market (TAM) – B2B

El TAM incluye a todas las empresas de retail en Argentina que pueden beneficiarse de la plataforma de inteligencia de mercado con foco en Analytics. Esto abarca grandes empresas de consumo masivo y sus marcas asociadas. Identificamos, en base a elaboración propia, 371 marcas de consumo masivo con un alcance significativo en los grandes supermercados de CABA y GBA. Estas marcas representan una porción sustancial del mercado retail, con una vasta red de distribución y un alto volumen de ventas. El objetivo de **LittApp Analytics** es capturar una parte de este mercado total, proporcionando *insights* valiosos que puedan mejorar la eficiencia operativa y estratégica de estas empresas.

Serviceable Available Market (SAM) – B2B

En cuanto al mercado SAM, que es el segmento del TAM que pretendemos atender con nuestra oferta específica de servicios, nos centramos en las marcas que generan el mayor volumen de facturación en los supermercados. Según los datos disponibles, el 75% de la facturación anual en supermercados es provisto únicamente por 85 grandes marcas. Este segmento es crucial para **LittApp Analytics**, ya que estas marcas tienen la capacidad y los recursos para implementar soluciones avanzadas de inteligencia de mercado. Al enfocarnos en estas 85 marcas, podemos proporcionarles herramientas de análisis detalladas que les permitan optimizar sus estrategias de marketing, mejorar la gestión de inventarios y aumentar la satisfacción del cliente.

Serviceable Obtainable Market (SOM) – B2B

Finalmente, el SOM representa la porción del SAM que prevemos captar basándonos en nuestras capacidades y proyecciones actuales. En los primeros cinco años de implementación del producto, planeamos captar 42 marcas, lo que representaría un conjunto de marcas que atienda el 37% de la facturación anual en supermercados. Este objetivo es ambicioso pero alcanzable, dado el valor que **LittApp Analytics** puede ofrecer en términos de análisis de datos en tiempo real, personalización de estrategias de marketing y mejora en la toma de decisiones. Estas 42 marcas no solo representarán una porción significativa del mercado, sino que también nos servirán como casos de éxito para que podamos atraer a más clientes en el futuro.

Competencia

Cuando hablamos de los competidores, específicamente para **LittApp Online**, cabe destacar que hoy en día no existe en la Argentina ni en América Latina una empresa que cubra el modelo de negocio que planteamos desde **LittApp** y que permita a los usuarios finales comparar los carros de compra entre distintos supermercados. Esto nos lleva por un lado a forzar una comparación con aquellas aplicaciones nativamente digitales que se presentan como sustitutos a la hora de resolver la comodidad del usuario (no así generar un ahorro en precios).

En esta primera instancia estamos hablando de productos como Pedidos YA o MercadoLibre Mercados (Supermercado Libre, como se identifican en México).

PedidosYa Market es la opción de supermercados de Pedidos YA¹³. Esta es una compañía de tecnología líder en *delivery* y *quick commerce* de Latinoamérica. Es una plataforma simple, rápida y accesible que conecta a los usuarios, comercios y repartidores a una gran variedad de productos y servicios. El segmento *Market* busca tener una propuesta similar enfocada específicamente en los productos de supermercado. Entre sus ventajas podemos señalar que tienen un reconocimiento de marca y un diferencial ganado a la hora de brindar productos directamente al hogar en menos de una hora. A su vez cuenta con una red establecida de proveedores para productos frescos y de alta calidad, lo cual les permite explotar. Entre sus debilidades, podemos enumerar que no tiene la posibilidad de comparación entre tiendas ni de brindar recomendaciones personalizadas, así como que está principalmente enfocada en pedidos chicos, entregas de poco volumen y mayormente con foco en comida.

Mercado Libre lanzó en 2020 su propuesta enfocada a la compra de productos de supermercado, llamada Supermercado Libre¹⁴. Este nuevo segmento tiene como objetivo posicionarse como “top of mind” de los usuarios para la compra de sus consumos de todos los días de manera online, apalancándose en su liderazgo en categorías tradicionales (hogar o tecnología). Entre las ventajas de este competidor, podemos claramente comentar que tiene una presencia y confianza establecidas en el mercado, con un alto porcentaje de share del mercado de *e-commerce* y posee una red logística propia con capacidad de entregar productos durante el día (Mercado envíos). Pero entre sus debilidades se destaca que no es su *core* brindar una experiencia de compra para los usuarios regulares de supermercado, quienes realizan compras quincenales o mensuales, sino que hacen mayor hincapié en compras puntuales. A su vez, no brindan la posibilidad de comparación entre tiendas ni de brindar recomendaciones personalizadas que le permitan al usuario ganar tiempo y ahorrar dinero.

En un segundo lugar, vale la pena generar la comparación con las tiendas online de las **grandes cadenas de supermercados**. Estas definitivamente atacan la compra de supermercados (al igual que **LittApp**) pero al tratarse de canales directos no presentan comparación de precios entre las distintas marcas, generando una de las ventajas competitivas de **LittApp**. Aun así, concentran casi el 100% de las ventas online

¹³ <https://www.cronista.com/brand-strategy/PedidosYa-lanza-su-propio-supermercado-online-para-delivery-como-funciona-20200611-0008.html>

¹⁴ <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2019/10/26/la-gondola-de-marcos-galperin-cual-es-el-plan-de-mercado-libre-para-convertirse-en-el-nuevo-gran-supermercado-argentino/>

actuales de consumo masivo por ser las únicas alternativas. La principal ventaja de estas cadenas está en que ya poseen el tráfico de usuario hacia sus portales, por ser la opción natural de compra, así como que también maneja los stocks de productos y las tácticas de marketing y *pricing*. Pero entre sus mayores debilidades se puede enumerar la falta de una interfaz de usuario amigable e intuitiva, la posibilidad de comparar los precios de los productos entre otras tiendas y la oportunidad de brindar recomendaciones personalizadas a los usuarios en base a sus hábitos de compra.

Por último, en el último año apareció la *startup* **Ahí-ta!** como un competidor que viene a competir indirectamente con la propuesta de valor de **LittApp Online** enfocada en generar ahorro para los usuarios finales. Este producto se propone “ser un asistente personal que acompañe y aconseje al usuario a medida que vaya haciendo las compras”¹⁵ dentro del portal de cada tienda de supermercado. Así, cuando el usuario agrega un producto a su carrito, Ahí-ta! propone una opción similar más económica. Si bien esta herramienta tiene la ventaja de resolver el punto de dolor del ahorro del usuario final, no contempla la posibilidad de comparar entre distintas tiendas, ni la oportunidad de brindar recomendaciones personalizadas a los usuarios en base a sus hábitos de compra, por lo cual consideramos que su propuesta es inferior a la que proyectamos desde **LittApp**.

Cuando analizamos el universo B2B nos encontramos que existen múltiples competidores, cada uno con sus ventajas y desventajas, pero teniendo todos la misma desventaja frente a la propuesta de **LittApp Analytics**: ninguna de estas marcas recolecta datos de consumo online en los supermercados para establecer hábitos de consumo. Aquí vamos a enfocar el análisis en las siguientes consultoras de análisis de datos de consumo masivo: Nielsen, Kantar y Scentia.

¹⁵ https://www.clarin.com/zonales/ahi-ta-funciona-argentinos-inventaron-extension-google-permite-ahorrar-40-compras_0_XwcdnH72Ub.html

	LittApp Analytics	Nielsen Data for Good®	KANTAR WORLD PANEL	scentia knowing how
Obtención de datos	Online	Físico	Físico + encuestas	Físico
Exactitud de la información (Grado de estimación)	✓ ALTO	✓ ALTO	! MEDIO	✓ ALTO
Periodicidad de los datos (Frecuencia en que se entregan)	✓	✗	✗	!
Grado de segmentación de usuario	✓ ALTO	✗ BAJO	✓ ALTO	! MEDIO
Uso de machine learning en análisis	✓ ALTO	✗ BAJO	✗ BAJO	✓ ALTO

Nielsen es una empresa global de investigación de mercado y análisis de datos, reconocida por su amplia cobertura y uso de tecnología avanzada para proporcionar *insights* detallados y análisis de tendencias a largo plazo en diversos sectores, incluyendo el retail. En Argentina reciben datos directamente de las líneas de caja, lo que les permite tener una visión precisa de lo que se factura en tiempo real. Sin embargo, una de las principales limitaciones de Nielsen es la falta de granularidad en la información sobre las características del usuario. La información demográfica, como el nivel socioeconómico (NSE), género y otros datos demográficos, es limitada. A su vez, el tiempo de entrega de sus informes puede ser un desafío significativo, ya que suele demorar entre 3 y 4 semanas. Esta demora puede ser un inconveniente para las empresas que necesitan tomar decisiones rápidas basadas en datos actuales. Sin olvidarnos que los servicios de Nielsen suelen ser costosos, lo que puede ser una barrera para pequeñas y medianas empresas que buscan *insights* de mercado sin incurrir en gastos elevados

Kantar, por su parte, específicamente en Argentina utiliza paneles de consumidores para recopilar datos, lo que permite obtener información detallada sobre los hábitos de compra y preferencias de los consumidores. Este enfoque proporciona un mayor nivel de detalle en comparación con la información obtenida únicamente de las líneas de caja. Sin embargo, la exactitud de los datos puede verse comprometida debido a las extrapolaciones necesarias para hacer inferencias estadísticas. Este método puede introducir ciertos márgenes de error, lo que afecta la precisión de los datos proporcionados. Además, aunque Kantar ofrece un nivel de detalle apreciable, el proceso

de recopilación y análisis puede ser menos ágil comparado con las soluciones que utilizan tecnologías más avanzadas como el machine learning.

Scentia es una consultora más pequeña que ha destacado por su uso de herramientas modernas como Big Data y Machine Learning. Esta empresa ha sido capaz de reducir significativamente el tiempo de entrega de informes a aproximadamente 2 semanas, lo que es más rápido en comparación con Nielsen y Kantar. Sin embargo, el principal punto débil de Scentia es la obtención de información. La empresa obtiene datos de un número limitado de cadenas de supermercados, lo que puede limitar la representatividad y la profundidad de su análisis.

LittApp Analytics se posiciona de manera ventajosa en el mercado al ofrecer información de alta calidad, con mayor rapidez y precisión, en comparación con competidores como Nielsen, Kantar y Scentia. Su enfoque en el mercado online y el uso de tecnologías avanzadas permiten a **LittApp** proporcionar *insights* valiosos que complementan y superan las ofertas de sus competidores

Análisis del Contexto (PESTEL)

El análisis está principalmente basado en Argentina como país de lanzamiento y validación de la propuesta de valor, particularmente en la Capital Federal y el gran Buenos Aires. Intentaremos explicar, mediante el uso de la herramienta PESTEL, la manera en la que Littapp se posiciona y desempeña en un contexto que requiere claridad y transparencia para consumidores afectados y en constante incertidumbre. Es crucial entender a **LittApp** como una solución que llega para cubrir necesidades que podrían existir en cualquier lugar del mundo, pero que se potencian en países emergentes como Argentina.

Político

La estabilidad política de Argentina es un factor crucial que influye en la confianza del consumidor y el entorno empresarial. En los últimos años, el país ha experimentado fluctuaciones en su estabilidad política, debido a que los últimos 2 presidentes no han logrado o buscado una reelección de mandato, lo que puede afectar la previsibilidad y la seguridad de los negocios. Además, las políticas gubernamentales relacionadas con el comercio electrónico y la protección de datos juegan un papel vital en la operativa de

LittApp. Las leyes y regulaciones sobre protección de datos y privacidad están en constante evolución, y cambios en estas normativas pueden impactar significativamente las operaciones de la plataforma. La implementación de políticas favorables al crecimiento del comercio electrónico podría beneficiar a **LittApp**, mientras que regulaciones estrictas podrían representar desafíos adicionales. Por lo tanto, es esencial que **LittApp** se mantenga al tanto de las políticas y regulaciones gubernamentales para asegurar el cumplimiento y adaptarse rápidamente a cualquier cambio.

Económico

Argentina enfrenta una alta tasa de inflación, lo que afecta directamente el poder adquisitivo de los consumidores. Esta situación económica puede influir en las decisiones de compra, haciendo que los consumidores busquen opciones que les permitan maximizar su poder de compra, como nuestra plataforma online. La capacidad de **LittApp** para ayudar a los consumidores a ahorrar dinero a través de la comparación de precios es particularmente valiosa en este contexto. Además, el crecimiento sostenido del comercio electrónico en Argentina representa una oportunidad significativa para **LittApp**. La adopción de compras en línea está aumentando, impulsada por factores como la conveniencia y la accesibilidad. Este crecimiento del *e-commerce* proporciona un mercado en expansión al que debemos dirigirnos, ofreciendo soluciones que respondan a la creciente demanda de servicios de comparación de precios y análisis de compras en línea.

Social

Los consumidores argentinos están cada vez más inclinados a buscar conveniencia y ahorro a través de compras online. Este cambio de comportamiento se debe en parte a la digitalización y la creciente confianza en las transacciones en línea. **LittApp** se beneficia de esta tendencia al ofrecer una plataforma que facilita la comparación de precios y ahorra tiempo. Además, la personalización y la experiencia de usuario se han convertido en factores críticos para retener a los clientes. **LittApp** puede proporcionar una experiencia de compra altamente personalizada mediante el uso de tecnologías avanzadas como el machine learning, que permiten adaptar las recomendaciones a las preferencias individuales de los usuarios. Este enfoque personalizado no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también incrementa la lealtad a la plataforma.

Tecnológico

Los avances en inteligencia artificial y machine learning son esenciales para el funcionamiento de **LittApp**. Estas tecnologías permiten a la plataforma ofrecer análisis precisos y personalizados, mejorando significativamente la segmentación y el targeting de los consumidores. La adopción generalizada de smartphones y aplicaciones móviles en Argentina también facilita la penetración de **LittApp** en el mercado. Los consumidores están cada vez más familiarizados con el uso de aplicaciones para gestionar sus compras y buscar ofertas, lo que crea un entorno propicio para **LittApp**. Además, la infraestructura tecnológica de Argentina está mejorando, con una mayor disponibilidad de internet de alta velocidad y una penetración creciente de dispositivos móviles. Estas mejoras tecnológicas no solo aumentan la accesibilidad de **LittApp**, sino que también permiten a la plataforma desarrollar y ofrecer nuevas funcionalidades que respondan a las necesidades cambiantes de los usuarios.

Ecológico

La creciente conciencia sobre la sostenibilidad y el impacto ambiental es un factor relevante para **LittApp**. Los consumidores están cada vez más preocupados por el medio ambiente y buscan opciones que minimicen el desperdicio y promuevan prácticas sostenibles. Existe la posibilidad de posicionarse como una solución que ayuda a reducir el desperdicio al optimizar las compras y evitar compras innecesarias. Al proporcionar información precisa y actualizada sobre precios y productos, **LittApp** permite a los usuarios tomar decisiones de compra más informadas y sostenibles. Además, cumplir con las regulaciones ambientales puede ser un desafío, pero también una oportunidad para destacar la responsabilidad corporativa de **LittApp**. Al alinearse con las normativas ambientales y promover prácticas sostenibles, **LittApp** puede fortalecer su reputación y atraer a consumidores conscientes del medio ambiente.

Legal

Las leyes de protección de datos y privacidad son fundamentales para **LittApp**, ya que la plataforma maneja una gran cantidad de información personal y de consumo. Asegurar el cumplimiento con estas regulaciones es esencial para mantener la confianza del consumidor y evitar sanciones legales. La normativa en torno a la protección de datos en Argentina está evolucionando, y **LittApp** debe estar preparada para adaptarse a estos cambios de manera proactiva. Además, las leyes que protegen los derechos del

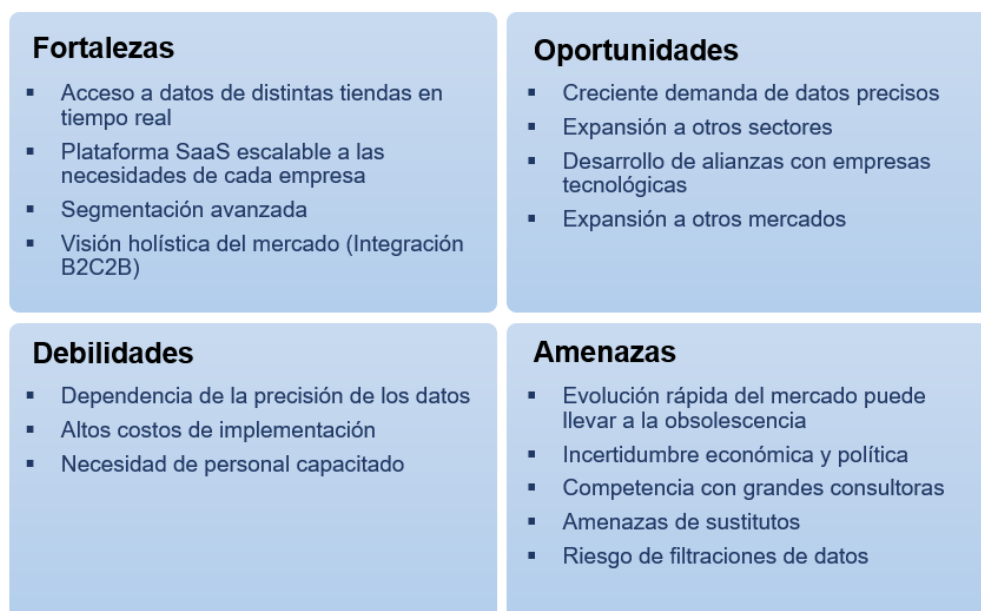
consumidor en el ámbito online influyen en la operación de **LittApp**. Aquí es crucial que seamos transparentes en todas nuestras prácticas y proporcionemos información clara y accesible a los usuarios sobre cómo se manejan sus datos. Esto no solo asegura el cumplimiento legal, sino que también mejora la percepción de los consumidores sobre nuestra empresa, fortaleciendo nuestro posicionamiento en el mercado.

FODA

Análisis B2C



Análisis B2B



El análisis FODA descrito, sugiere que **LittApp** tiene una oportunidad clara en el mercado argentino, especialmente en el contexto del crecimiento del *e-commerce* y la demanda de datos en tiempo real. Sin embargo, la dependencia de la precisión de los datos y la competencia con grandes consultoras establecidas son desafíos significativos. Aprovechar estas oportunidades, junto con la expansión regional y el desarrollo de nuevas funcionalidades, será clave para consolidar su posición en el mercado. A largo plazo, **LittApp** podría transformar la industria del retail al ofrecer una plataforma que combine la inteligencia de datos con una experiencia de usuario personalizada.

Industria

Situación actual y perspectivas futuras

Aquí nuevamente nos vemos forzados a hablar de dos industrias distintas para comentar el estado de situación actual de cada una de ellas.

Por un lado, en cuanto a la herramienta **LittApp Online** la industria del *grocery retail* en Argentina no cuenta con un grado de modernización ni actualización con nuevas tecnologías como si pasa en otras partes del mundo. Esto se ve principalmente en la manera en que los supermercados siguen priorizando el canal físico por sobre el resto de los canales de venta. Y si hablamos del mercado de comercio electrónico en Argentina, este ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, consolidándose como un sector clave dentro de la economía digital del país. Según un informe de *Mordor Intelligence*, el comercio electrónico en Argentina alcanzó ingresos de 7 mil millones de dólares en 2021, posicionándose como el 29º mercado más grande a nivel global. Este crecimiento se ve impulsado por la mayor penetración de internet y el uso masivo de smartphones, facilitando el acceso y la comodidad de las compras online¹⁶.

En el segmento específico de *grocery retail*, el mercado también muestra un dinamismo notable. Según el informe de *6Wresearch*, se proyecta que el mercado de alimentos y productos de supermercado en Argentina continuará creciendo con una tasa anual significativa hasta 2030. Este segmento está dominado por supermercados e hipermercados, pero el canal online está ganando cada vez más relevancia, impulsado

¹⁶ <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/argentina-ecommerce-market>

por cambios en los hábitos de consumo y la preferencia por compras convenientes y rápidas¹⁷.

Empresas como Carrefour, que lidera el mercado de *e-commerce* en Argentina con ingresos de 286 millones de dólares en 2021, han desarrollado robustas plataformas online para atender esta demanda creciente. Otros jugadores importantes incluyen Mercado Libre y PedidosYa, que han expandido sus servicios para incluir la entrega de productos de supermercado, aprovechando la infraestructura existente y la tecnología avanzada para mejorar la experiencia del usuario.

Desde **LittApp** vemos la oportunidad de posicionarnos como una solución innovadora que puede capitalizar el crecimiento del *e-commerce* en la Argentina y la necesidad de los consumidores de optimizar las compras online. Al ofrecer una plataforma que compara precios en tiempo real y brinda recomendaciones de calidad, **LittApp** puede satisfacer la demanda de transparencia y ahorro, convirtiéndose en una herramienta valiosa para los consumidores argentinos que buscan maximizar el valor de sus compras en el mercado de *grocery retail online*.

Cuando analizamos el universo B2B de inteligencia de mercado en Argentina, vemos que este está en una fase de crecimiento y evolución, particularmente en el sector del *grocery retail*. Este mercado es crucial para las empresas de consumo masivo que buscan entender mejor el comportamiento del consumidor y optimizar sus estrategias de marketing y ventas. El crecimiento del comercio electrónico y la digitalización de las operaciones minoristas han impulsado la demanda de soluciones de inteligencia de mercado que proporcionen datos precisos y en tiempo real. En Argentina, el sector de alimentos y productos de supermercado ha experimentado un aumento significativo en ingresos, alcanzando los 76.3 mil millones de dólares en 2022, con una tasa compuesta anual de crecimiento (CAGR) del 49.8% entre 2017 y 2022. Este crecimiento está impulsado por la rápida urbanización y los cambios en los hábitos de consumo a partir de la pandemia, que incluyen una mayor preferencia por las compras online¹⁸.

Las empresas en Argentina están invirtiendo cada vez más en tecnologías avanzadas como Big Data y Machine Learning para mejorar la precisión y relevancia de sus análisis de mercado. Estas tecnologías permiten a las empresas recopilar y analizar

¹⁷ <https://www.6wresearch.com/industry-report/argentina-food-grocery-retail-market-outlook>

¹⁸ <https://www.globaldata.com/store/report/food-grocery-retailing-in-argentina-market-shares-summary-and-forecasts-to-2022/>

grandes volúmenes de datos, proporcionando *insights* detallados sobre el comportamiento del consumidor, tendencias del mercado y eficacia de las estrategias de marketing. La capacidad de ofrecer datos en tiempo real y personalizados es especialmente valiosa en un mercado dinámico donde la rapidez y la precisión son esenciales para la toma de decisiones.

El enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social también está influyendo en el mercado de inteligencia de mercado en Argentina. Las empresas buscan soluciones que no solo les ayuden a comprender mejor a sus consumidores, sino que también les permitan operar de manera más sostenible y eficiente. Esto incluye la optimización de las cadenas de suministro, la reducción del desperdicio y la mejora de la eficiencia operativa.

En resumen, el mercado B2B de inteligencia de mercado en Argentina está en expansión, impulsado por la digitalización, el crecimiento del comercio electrónico y la adopción de tecnologías avanzadas. Las empresas que puedan ofrecer soluciones innovadoras y precisas, adaptadas a las necesidades cambiantes del mercado, estarán bien posicionadas para capturar una parte significativa de este mercado en crecimiento.

5 fuerzas de Porter

Rivalidad entre Competidores Existentes: La industria de inteligencia de mercado y el comercio electrónico en Argentina es altamente competitiva. Existen jugadores consolidados como Nielsen, Kantar y Scantia, por decir algunos, que dominan el mercado con sus servicios avanzados de análisis de datos en Argentina. Estos competidores tienen una fuerte presencia y reputación, lo que representa un desafío significativo para nuevos entrantes como **LittApp**.

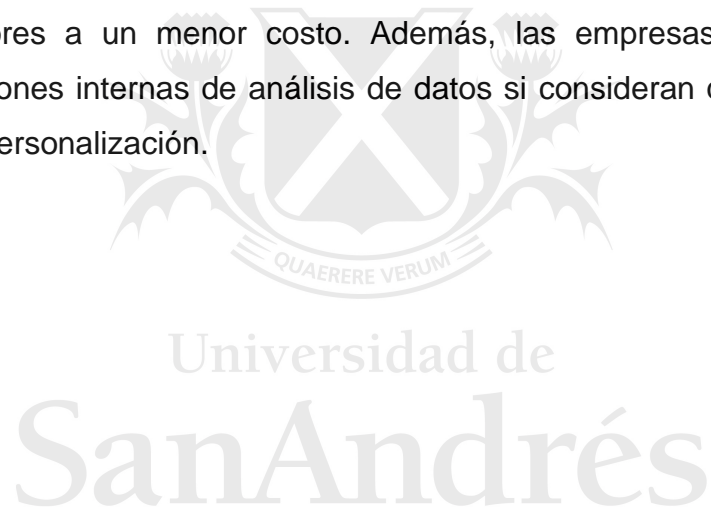
Amenaza de Nuevos Entrantes: El mercado presenta barreras de entrada moderadas a altas debido a la necesidad de inversiones significativas en tecnología, infraestructura y desarrollo de algoritmos avanzados. Sin embargo, la innovación y las soluciones tecnológicas diferenciadas pueden facilitar la entrada de nuevos startups que puedan ofrecer servicios más personalizados y eficientes. Estas nuevas empresas deben superar estas barreras tecnológicas y financieras para competir efectivamente con los jugadores establecidos.

Poder de Negociación de los Proveedores: **LittApp** depende de datos obtenidos a través de técnicas de *scraping* de supermercados y otros minoristas online.

Los cambios en las políticas de acceso a datos de estos proveedores nos pueden afectar la disponibilidad y calidad de los datos recopilados.

Poder de Negociación de los Clientes: Nuestros clientes de **LittApp**, tanto en el segmento B2C como B2B, tienen un poder de negociación significativo debido a la disponibilidad de alternativas en el mercado. Los consumidores pueden cambiar fácilmente a otros servicios que ofrezcan mejor valor, mientras que las empresas buscan soluciones que proporcionen el máximo retorno de inversión. Nuestra capacidad para retener clientes dependerá de la calidad y personalización de los servicios que brindemos y de la capacidad para ofrecer un valor añadido superior.

Amenaza de Productos Sustitutos: Existen varias alternativas y productos sustitutos en el mercado de análisis de datos. Herramientas avanzadas de análisis y plataformas de *e-commerce* como MercadoLibre y PedidosYa pueden ofrecer soluciones similares o mejores a un menor costo. Además, las empresas pueden optar por desarrollar soluciones internas de análisis de datos si consideran que pueden obtener mayor control y personalización.



Go to Market Plan

La estrategia de Go-to-market, tal como venimos mencionando en las secciones anteriores, debe centrarse en un enfoque dual que atienda tanto al segmento B2C como al B2B. Ambos segmentos tienen necesidades y comportamientos distintos, por lo que la estrategia en cada caso tiene que ser única, utilizando los canales y tácticas apropiados a cada caso.

Plan de medios y promoción

Para el segmento B2C, la estrategia se centra en la adquisición y retención de usuarios a través de campañas de marketing digital en redes sociales (Facebook, Instagram) y Google Ads (SEO y SEM). El objetivo del plan de medios apunta a incrementar la visibilidad de LittApp y aumentar las descargas y el uso activo de la aplicación en una primera etapa. En segundo término, se busca fomentar la retención y fidelización de los usuarios adquiridos. Este tipo de acciones digitales están principalmente orientadas a la adquisición de nuevos usuarios (descargas de la aplicación) y *retargeting* (acciones para aquellos que ya hayan descargado y usado la aplicación).

Para desarrollar el plan de medios, desarrollaremos primero el marketing digital que vemos conveniente para **LittApp**, que estará compuesto por redes sociales y herramientas de Google Ads. Luego nos adentraremos en desarrollar el marketing de contenidos, las promociones de Littapp y como planeamos medir el éxito de este plan.

Redes Sociales

Para maximizar el alcance y la interacción con nuestra audiencia, se utilizarán diversas plataformas de redes sociales. En Facebook e Instagram, se publicará contenido visual atractivo, como infografías, testimonios de usuarios y videos tutoriales. Estos se complementarán con anuncios segmentados que apunten a llegar a audiencias específicas basadas en intereses y comportamientos determinados. YouTube será otra plataforma clave, donde se creará un canal con videos explicativos, tutoriales y casos de éxito de usuarios. Además, se aprovechará YouTube Ads para mostrar anuncios antes de videos relevantes para nuestra audiencia objetivo. TikTok, con su formato de videos cortos y virales, se utilizará para mostrar las funcionalidades de LittApp y su propuesta de valor de manera dinámica y entretenida.

Las iniciativas principales de **LittApp** durante su primer año estarán enfocadas en nuestros clientes potenciales (*prospects*), interviniendo en su decisión de unirse a **LittApp**. Para ello, daremos a conocer la marca mediante las acciones digitales y tradicionales que describiremos a continuación. En cuanto al retargeting (personas que han usado **LittApp** pero no han realizado compras y personas que ya compraron), utilizaremos algunas acciones pagas con Google Ads, pero nos centraremos principalmente en el uso del mailing dirigido a las casillas de los usuarios registrados. Para esto, **LittApp** cuenta con herramientas de tracking que permiten identificar el comportamiento de los usuarios, incluyendo qué tipos de productos buscaron y cómo interactuaron con ellos.

SEO y SEM:

La optimización en motores de búsqueda (SEO¹⁹) es crucial para asegurar que **LittApp** sea visible en línea y aparezca en los resultados de búsqueda relevantes. Se generará contenido en el blog de **LittApp** sobre temas relacionados con ahorro en compras, hábitos de consumo y comparaciones de precios, optimizando las palabras clave relevantes para mejorar la visibilidad orgánica. Por otro lado, el SEM²⁰ (Publicidad en Google) cumplirá una función complementaria al SEO, utilizando Google Ads para campañas de búsqueda pagadas. Se mostrarán anuncios cuando los usuarios busquen términos relacionados con compras inteligentes y comparación de precios, asegurando estar presente en los momentos clave de decisión del usuario.

Marketing de Contenidos

El marketing de contenidos será una parte fundamental de nuestra estrategia. Crearemos un blog de **LittApp** donde publicaremos artículos informativos y educativos sobre temas de interés para los consumidores, como consejos de ahorro, análisis de precios de productos y tendencias de consumo. Esto no solo atraerá tráfico orgánico, sino que también ayudará a convertir visitantes en usuarios registrados. Además, implementaremos campañas de email marketing, enviando newsletters periódicos con actualizaciones sobre nuevas funcionalidades, consejos de uso y promociones

¹⁹ Search Engine Optimization: https://es.wikipedia.org/wiki/Posicionamiento_en_buscadores

²⁰ Search Engine Marketing: https://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia_en_motores_de_b%C3%BAsqueda

exclusivas para los suscriptores. También utilizaremos campañas de *drip marketing*²¹ para nutrir a los nuevos usuarios y guiarlos a través del proceso de adopción de la app.

Influencers y Colaboraciones

Evaluaremos también colaborar con influencers y bloggers en el ámbito de estilo de vida, finanzas personales y tecnología ayudará a promocionar **LittApp** a través de sus seguidores. Estas colaboraciones amplificarán el alcance y la credibilidad de nuestras campañas. Además, se creará un programa de embajadores de marca entre los usuarios más activos y entusiastas, incentivándolos a compartir sus experiencias positivas con **LittApp** en redes sociales.

Por último, para evaluar el éxito del plan de medios, vamos a utilizar KPIs clave como el número de descargas y usuarios activos, la tasa de retención de usuarios, el *engagement* en redes sociales (*likes*, *shares*, comentarios), el tráfico web y las conversiones generadas por SEO y SEM. En la relación con el cliente, es fundamental para dar seguimiento al nivel de servicio vía la medición de NPS²² de compra (experiencia de compra en la aplicación) y de NPS de Satisfacción (que se trata de la experiencia completa), ya que los consideramos fundamentales porque su mejoramiento genera *revenue* de forma indirecta por el *lifetime value* del usuario, ya que naturalmente una buena experiencia hace que los clientes vuelvan con poca inversión adicional de marketing. La clave es adaptar las tácticas a los hábitos y preferencias de los consumidores, garantizando una comunicación efectiva y atractiva.

Como conclusión, el plan de medios para **LittApp** en el segmento B2C apuntaremos a que tenga una fuerte presencia digital, utilizando estrategias de marketing de contenidos, publicidad digital, influencers y relaciones públicas para aumentar la visibilidad, atraer usuarios y fomentar la retención. Entendemos que la clave se centra en adaptar las tácticas a los hábitos y preferencias de los consumidores, garantizando una comunicación efectiva y atractiva.

²¹ El Drip Marketing implica la planificación de una serie de comunicaciones “por goteo” que son cuidadosamente dirigidas a los *Leads* que no están preparados para comprar, con la intención de seguir presentes en sus mentes con ayuda de mensajes relevantes para ellos (https://es.wikipedia.org/wiki/Lead_Experience_Management)

²² Net Promoter Score (NPS): https://es.wikipedia.org/wiki/Net_Promoter_Score

Para el segmento B2B la estrategia se enfoca en atraer y retener clientes corporativos para nuestra plataforma SaaS de inteligencia minorista, InFocus Analytics. Este plan tiene como objetivo posicionar a **LittApp** como una solución innovadora y valiosa para empresas de consumo masivo, proporcionando *insights* en tiempo real sobre el comportamiento de los usuarios en el retail online. A través de diversas estrategias de marketing y promoción, buscaremos aumentar la visibilidad, generar leads cualificados y convertirlos en clientes leales.

Marketing de Contenidos y SEO

La generación de contenido de alta calidad es posicionarnos como un líder en el sector. Por eso planeamos generar publicaciones, estudios de caso y artículos técnicos en nuestro blog, lo que ayudará a educar a nuestros clientes potenciales sobre los beneficios de nuestra plataforma. Estos contenidos estarán optimizados para motores de búsqueda (SEO) para asegurarnos estar en los primeros resultados de búsqueda relacionados con retail analytics y *business intelligence*. Esto no solo atraerá tráfico orgánico a nuestro sitio web, sino que también nos posicionará como una autoridad en el sector.

Marketing Digital y Publicidad Pagada

La publicidad digital será una herramienta clave para llegar a nuestros clientes B2B. Utilizar LinkedIn Ads y Google Ads permitirá dirigir anuncios altamente segmentados a tomadores de decisiones en empresas de consumo masivo y minoristas. Los anuncios deben destacar los beneficios únicos de nuestros reportes, como la capacidad de proporcionar *insights* en tiempo real y mejorar la toma de decisiones comerciales de las empresas. Además, las campañas de remarketing serán esenciales para mantenernos en la mente de los prospectos que ya han mostrado interés en nuestros servicios.

Relaciones Públicas y PR

Construir una fuerte presencia en medios especializados y participar en eventos de la industria es fundamental para ganar credibilidad y reconocimiento de marca. Enviaremos comunicados de prensa a medios y crearemos relaciones con periodistas que cubran temas de retail y tecnología en argentina. Obtener cobertura mediática en publicaciones y blogs influyentes nos ayudará a aumentar la visibilidad entre los profesionales del sector.

Marketing Directo y Demostraciones

El marketing directo sigue siendo una táctica eficaz en el ámbito B2B. Enviar correos electrónicos personalizados y mensajes directos a tomadores de decisiones clave puede generar interés en nuestros servicios. Ofrecer demostraciones gratuitas y pruebas piloto de InFocus Analytics permitirá a los prospectos experimentar de primera mano los beneficios de nuestra plataforma. Estas demostraciones deberán ser lo más detalladas y personalizadas posible, mostrando cómo **LittApp** puede resolver sus necesidades específicas y mejorar sus operaciones.

Por último, para evaluar el éxito de este plan de medios enfocado en el segmento B2B utilizaremos distintas métricas. Principalmente mediremos el costo de adquirir cada cliente (CAC) y el LTV (*lifetime value*) de cada cliente, pero también deberemos enfocarnos en otras métricas: el número de leads generados, la tasa de conversión de leads a clientes, el número de demostraciones y pilotos realizados y la tasa de renovación de contratos. También deberemos monitorear el tráfico web y las conversiones provenientes de SEO y publicidad pagada.

Como conclusión, este plan de medios de **LittApp** para el segmento B2B está diseñado para posicionar a nuestra plataforma como una solución indispensable para empresas de consumo masivo. A través de una combinación de marketing de contenidos, publicidad digital, relaciones públicas, eventos y alianzas estratégicas, buscaremos aumentar la visibilidad, generar leads y convertirlos en clientes leales. La clave del éxito radica en entender las necesidades de nuestros clientes, tal como describimos en los arquetipos y comunicar efectivamente cómo podemos ayudarles a alcanzar sus objetivos comerciales.

Posicionamiento

Littapp, al ser una startup B2C2B, nos obliga a buscar un posicionamiento de marca con estrategias bien definidas para cada segmento, pero es crucial mantener una comunicación coherente y atractiva entre ambos. Esto implica el uso de mensajes claros y consistentes en todas las plataformas de marketing y comunicación. Además, se debe aprovechar el *feedback* de los usuarios para mejorar continuamente la oferta y fortalecer la relación con los clientes.

Para el segmento B2C, la estrategia de posicionamiento de LittApp se centra en establecer la aplicación como una herramienta indispensable para los consumidores que

desean optimizar sus compras en supermercados online. Según Keller²³, "el posicionamiento de una marca es el acto de diseñar la oferta e imagen de la empresa de manera que ocupe un lugar distintivo y valioso en la mente del consumidor objetivo". En línea con esta definición, tenemos que destacar a **LittApp** por su capacidad de proporcionar comparaciones de precios en tiempo real y recomendaciones personalizadas que ayuden a los usuarios a ahorrar tiempo y dinero.

El posicionamiento clave este segmento será la promesa de "Ahorro Inteligente y Conveniente". Este enfoque se basa en tres pilares fundamentales:

1. Funcionalidad Superior:

- a. La capacidad de LittApp para ofrecer comparaciones de precios en tiempo real entre diferentes supermercados y tiendas online.
- b. Funcionalidades adicionales como listas de compras compartidas y alertas de precios, que simplifican la experiencia de compra.

2. Personalización:

- a. La aplicación utiliza algoritmos de aprendizaje automático para proporcionar recomendaciones de productos y ofertas basadas en los hábitos de consumo individuales.
- b. Ofrecer ideas saludables y sugerencias de compra que se alineen con las preferencias y necesidades del usuario.

3. Ahorro de Tiempo y Dinero:

- a. Aquí destacaremos ayudamos a los usuarios a encontrar las mejores ofertas y precios, evitando la necesidad de navegar por múltiples sitios web. Resaltar la conveniencia de recibir todas las recomendaciones en una sola plataforma.

Para el segmento B2B, la estrategia de posicionamiento se enfoca en posicionar la plataforma SaaS como una herramienta esencial para empresas de consumo masivo. Keller sugiere que "las marcas fuertes deben estar claramente diferenciadas en términos de sus beneficios funcionales y emocionales"²⁴. En este contexto, debemos destacar por

²³ Keller, KL; Strategic Brand Management, 2013

²⁴ Keller, KL; Strategic Brand Management, 2013

nuestra capacidad de ofrecer *insights* de mercado precisos y en tiempo real, que permiten a las empresas tomar decisiones informadas y estratégicas.

El posicionamiento clave para **LittApp** en este segmento será la propuesta de "Inteligencia de Mercado en Tiempo Real". Esta propuesta se articula en torno a varios beneficios clave:

1. Precisión y Profundidad de Datos:

- a. LittApp recopila datos detallados de productos y precios de distintos supermercados y tiendas online, ofreciendo una visión completa y precisa del mercado.
- b. La capacidad de analizar y segmentar datos de comportamiento online del consumidor para proporcionar *insights* valiosos y accionables.

2. Eficiencia Operativa:

- a. La plataforma InFocus Analytics permite a las empresas optimizar sus estrategias de precios, inventarios y promociones, basándose en datos en tiempo real.
- b. Reducción de la dependencia en métodos tradicionales y costosos de recopilación de datos, como los "compradores secretos".


3. Innovación y Adaptabilidad:

- a. Destacar la innovación tecnológica, incluyendo el uso de machine learning y procesamiento automatizado para enriquecer los datos y generar *insights* precisos. La capacidad de adaptar la plataforma a las necesidades específicas de cada cliente empresarial, lo que proporciona soluciones personalizadas y flexibles.

En resumen, la estrategia de posicionamiento de **LittApp** debe centrarse en destacar los beneficios funcionales y emocionales que ofrece tanto a consumidores individuales como a empresas. Siguiendo el marco de Keller, el objetivo es "crear una percepción distintiva y valiosa en la mente de los consumidores" (Keller, 2013), asegurando ser percibido como una solución innovadora, eficiente y esencial en el mercado de retail online.

Modelo de Monetización (Pricing)

En el modelo de monetización que proponemos, **LittApp** es una aplicación gratuita para los usuarios finales. Esto incluye a cualquier persona que desee hacer una compra y aprovechar las funcionalidades de comparación de precios, listas de compras compartidas y alertas de precios. Este enfoque gratuito maximiza la adopción y el uso de la aplicación, permitiendo recopilar una amplia gama de datos de consumo que alimentan nuestra plataforma de inteligencia minorista, **LittApp Analytics**.



Modelo de Ingresos

BTC **LittApp | online**

- App móvil/ desktop
- Todas las tiendas en un solo lugar

GRATIS

BTB **LittApp | Analytics**

Plan Anual

- Paneles de consumidores
- Segmentación de clientes
- Más 10 reportes **standard**

Informes mensuales

Reportes a demanda

- Paneles de consumidores
- Análisis de competencia
- 4 reportes **personalizados**

Informes trimestrales

Dashboard online

- Sitio específico para analizar a **"tiempo real"** los datos del mercado, competencia

Acceso a plataforma **"real-time"**

Para las marcas y empresas de consumo masivo, ofrecemos una robusta división de analytics con distintos planes que se ajustan a sus necesidades específicas, cuyo modelo de Pricing lo detallaremos en el apartado de "Modelo de Ingresos y Pricing". Este modelo de suscripción está diseñado para proporcionar a las empresas valiosos *insights* sobre el comportamiento de los consumidores y las tendencias del mercado, ayudándoles a tomar decisiones informadas y estratégicas.

Planes de Suscripción para Empresas:

1. Plan Anual con Informes Mensuales:

Este plan incluye la entrega de informes detallados cada mes, proporcionando una visión continua y actualizada del comportamiento del consumidor y las tendencias de mercado. Los informes abarcan análisis de ventas, popularidad de productos, y comparaciones de precios, entre otros datos relevantes. Este plan es ideal para

empresas que necesitan un flujo constante de información para ajustar rápidamente sus estrategias de marketing y ventas.

2. Plan Trimestral con Reportes Adicionales a Demanda:

En este plan, los clientes reciben informes detallados cada tres meses, con la opción de solicitar reportes adicionales a demanda. Esta flexibilidad permite a las empresas acceder a información específica cuando más la necesitan, sin estar atados a un calendario fijo de entregas. Es una opción adecuada para negocios que requieren análisis puntuales para eventos o campañas específicas.

Como veremos en el apartado del modelo de ingresos, este tipo de reportes no apuntan a generar una gran diferenciación en cuanto a sus ventas, sino que apuntan a mejorar la fidelidad con las empresas permitiéndonos brindar análisis pormenorizados sobre sus realidades.

3. Plan de Acceso a Dashboard Online:

Este plan ofrece acceso continuo a un *dashboard* online, donde los clientes pueden visualizar sus datos en tiempo real. El entorno está diseñado para facilitar la interpretación de la información, con gráficos interactivos y opciones de personalización. Las empresas pueden monitorear el desempeño de sus productos, realizar análisis comparativos y ajustar sus estrategias de manera proactiva. Este plan es especialmente útil para empresas que valoran la capacidad de respuesta rápida y la toma de decisiones basada en datos en tiempo real.

Nos distinguimos por ofrecer una solución integral que no solo proporciona datos, sino que también facilita su interpretación y aplicación práctica. Además de los informes estándar, ofrecemos la opción de realizar análisis personalizados según las necesidades específicas de cada empresa. Esto incluye segmentación de mercado, análisis de competencia y estudios de comportamiento del consumidor. A su vez, las empresas suscritas a nuestros planes tienen acceso a servicios de consultoría y soporte técnico. Nuestro equipo de expertos está disponible para ayudar a interpretar los datos y sugerir estrategias para optimizar el rendimiento.

Por último, vale destacar que la ejecución, cantidad de campañas y alcance estarán a cargo del equipo de Marketing y se ajustarán al presupuesto estimado para cada año, como se detalla en las proyecciones numéricas del proyecto. Es fundamental que, con base en el presupuesto anual necesario para alcanzar la base de usuarios

proyectados, se diseñe un plan de ejecución que distribuya equitativamente los esfuerzos a lo largo de los 12 meses del año. Este proceso es facilitado por las herramientas avanzadas que ofrecen plataformas como Facebook y Google, que permiten limitar el gasto diario y optimizar de manera eficiente el targeting de usuarios.



Recursos, procesos y plan operativo del negocio

Recursos Clave

Para LittApp, los recursos clave en el segmento B2C se centran en aspectos tecnológicos, de marketing y de atención al cliente, todos ellos vitales para ofrecer una experiencia de usuario óptima y mantener la competitividad en el mercado.

Equipo de Desarrollo

El desarrollo de la aplicación móvil LittAPP Online es esencial. Esto requiere un equipo de desarrolladores *front-end* y *back-end* con experiencia en el desarrollo de aplicaciones móviles y plataformas web. Este equipo debe asegurarse de que la aplicación sea robusta, eficiente y fácil de usar. Además, deben trabajar continuamente en mejoras y actualizaciones para adaptarse a las necesidades cambiantes de los usuarios y a los avances tecnológicos.

Diseño de Experiencia de Usuario (UX)

Un equipo especializado en UX es crucial para diseñar una interfaz intuitiva y atractiva. Estos diseñadores se encargan de todos los aspectos interactivos de la aplicación, garantizando que la navegación sea fluida y que la experiencia del usuario sea satisfactoria. Esto incluye la creación de flujos de navegación, la organización de la información y la presentación visual.

Marketing Digital

El marketing digital es otro pilar fundamental. Un equipo de marketing digital se encarga de la promoción de la aplicación a través de campañas en redes sociales, publicidad en Google Ads, SEO y SEM. Su objetivo es aumentar la visibilidad de la aplicación, atraer nuevos usuarios y retener a los existentes. Las estrategias de marketing deben ser dinámicas y adaptativas, utilizando análisis de datos para optimizar las campañas en tiempo real.

Atención al Cliente

Un equipo de atención al cliente dedicado es esencial para resolver problemas, responder preguntas y gestionar cualquier inconveniente que los usuarios puedan tener. Este equipo debe estar disponible a través de múltiples canales como correo electrónico, chat en vivo y sistemas de tickets de soporte. La calidad de la atención al cliente puede influir significativamente en la satisfacción y la lealtad de los usuarios.

Infraestructura Tecnológica

La infraestructura tecnológica, incluyendo servidores y bases de datos, es crítica para el funcionamiento continuo y eficiente de la aplicación. Esto implica la implementación de sistemas robustos que puedan manejar grandes volúmenes de datos y garantizar la seguridad y privacidad de la información del usuario. La inversión en tecnología de punta asegura que **LittApp** pueda escalar y adaptarse a un creciente número de usuarios.

Análisis de Datos y Algoritmos

La capacidad de recopilar, procesar y analizar datos en tiempo real es un diferenciador clave. Utilizar algoritmos de aprendizaje automático permite ofrecer recomendaciones personalizadas y alertas de precios a los usuarios. Este recurso es fundamental para mejorar la experiencia del usuario y proporcionar *insights* valiosos que también benefician a los clientes empresariales en el segmento B2B.

Para el segmento B2B, nos enfocamos en recursos tecnológicos y humanos especializados en consumo masivo y análisis de datos, asegurando que las empresas clientes obtengan el máximo valor de la plataforma.

Plataforma SaaS

El desarrollo y mantenimiento de la plataforma SaaS es fundamental. Esta plataforma debe ser capaz de procesar grandes volúmenes de datos y ofrecer análisis detallados y en tiempo real sobre el comportamiento del consumidor. La estabilidad y la escalabilidad de la plataforma son esenciales para manejar la creciente demanda y la expansión a nuevos mercados.

Equipo de Expertos en consumo masivo y Datos

Contar con un equipo de expertos en consumo masivo y análisis de datos es crucial para interpretar la información recolectada y transformarla en *insights* accionables. Estos expertos deben tener un profundo conocimiento del sector y habilidades avanzadas en análisis de datos para poder proporcionar recomendaciones estratégicas a las empresas clientes.

Marketing y Adquisición de Clientes

Un equipo de marketing especializado en el segmento B2B se encarga de la promoción de **LittApp Analytics** y la adquisición de clientes empresariales. Este equipo

debe utilizar estrategias de marketing digital, participar en conferencias y ferias del sector, y organizar *webinars* y seminarios online para aumentar la visibilidad y atraer nuevos clientes.

Consultoría y Soporte Personalizado (Business Developer)

Ofrecer soporte y consultoría personalizada es un diferenciador clave. El Business Developer debe trabajar estrechamente con los clientes para entender sus necesidades específicas y ayudarles a maximizar el valor de **LittApp Analytics**. Este soporte continuo y personalizado fortalece las relaciones con los clientes y aumenta su satisfacción y lealtad.

Infraestructura Tecnológica Avanzada

La inversión en infraestructura tecnológica avanzada es fundamental para el funcionamiento de LittApp Analytics. Esto incluye servidores, bases de datos, y herramientas de análisis de datos que aseguren la capacidad de manejar grandes volúmenes de información y proporcionar resultados precisos y en tiempo real.

Estas estrategias y recursos clave aseguran que LittApp pueda ofrecer soluciones tecnológicas avanzadas y personalizadas tanto a consumidores finales como a empresas, manteniendo una ventaja competitiva.

Actividades Clave

Para LittApp, las actividades clave en el segmento B2C se centran en ofrecer una experiencia de usuario única a través del desarrollo tecnológico, marketing digital efectivo y un soporte al cliente de alta calidad.

Desarrollo y Mantenimiento de la Aplicación

El desarrollo y mantenimiento continuos de la aplicación móvil LittApp Online son fundamentales. Esto incluye no solo la creación inicial de la aplicación, sino también la implementación de actualizaciones regulares para mejorar la funcionalidad, agregar nuevas características y garantizar la seguridad. La integración de tecnologías de machine learning es crucial para proporcionar recomendaciones personalizadas y análisis predictivos que mejoren la experiencia del usuario. Además, se deben realizar pruebas constantes para detectar y corregir errores, asegurando que la aplicación funcione sin problemas.

Marketing y Adquisición de Usuarios

El marketing digital es una actividad clave para atraer y retener usuarios. Las estrategias de marketing, como bien detallamos anteriormente, incluyen campañas en redes sociales (Facebook, Instagram), publicidad en Google Ads, SEO y SEM para aumentar la visibilidad de la aplicación. También es esencial crear contenido atractivo y relevante que eduque a los usuarios sobre las ventajas de utilizar LittApp, fomentando así la descarga y el uso de la aplicación. Programas de referidos y promociones especiales pueden incentivar a los usuarios actuales a invitar a otros, ampliando la base de usuarios.

Atención al Cliente y Soporte Técnico

Ofrecer un soporte al cliente eficiente es vital para mantener la satisfacción del usuario. Esto implica la implementación de múltiples canales de atención, como correo electrónico, chat en vivo y sistemas de tickets de soporte. Un equipo de atención al cliente bien entrenado debe estar disponible para resolver problemas, responder preguntas y gestionar cualquier inconveniente que los usuarios puedan tener. La rapidez y la eficacia en la resolución de problemas son cruciales para mantener la lealtad del usuario.

Procesamiento y Análisis de Datos

Recopilar y analizar datos en tiempo real es una actividad clave que permite a LittApp ofrecer recomendaciones personalizadas y alertas de precios a los usuarios. El análisis de datos ayuda a entender mejor los hábitos de compra de los usuarios y a identificar tendencias y patrones. Utilizando estos *insights*, LittApp puede mejorar continuamente la experiencia del usuario y optimizar sus estrategias de marketing y desarrollo de productos.

En el segmento B2B, LittApp se enfoca en actividades que aseguren que las empresas clientes obtengan el máximo valor de la plataforma, mediante un desarrollo tecnológico robusto, consultoría personalizada y estrategias de marketing específicas.

Desarrollo y Mantenimiento de la Plataforma SaaS

El desarrollo y mantenimiento de la plataforma SaaS son fundamentales para proporcionar un servicio eficiente y confiable a las empresas clientes. Esto incluye la implementación de herramientas avanzadas de análisis de datos, la mejora continua de las funcionalidades existentes y la incorporación de nuevas características basadas en

el *feedback* de los clientes. La escalabilidad y la seguridad de la plataforma son prioritarias para manejar grandes volúmenes de datos y proteger la información sensible.

Consultoría y Soporte Personalizado

Ofrecer consultoría y soporte personalizado es una actividad clave que distingue a LittApp en el mercado B2B. Los consultores de ventas y expertos en datos trabajan estrechamente con los clientes para entender sus necesidades específicas y ayudarles a maximizar el valor de Littapp Analytics. Esto incluye la capacitación de los equipos internos de los clientes, la personalización de los informes y *dashboards*, y el apoyo en la integración de la plataforma con otros sistemas empresariales.

Marketing y Adquisición de Clientes Empresariales

El marketing dirigido a empresas es esencial para atraer nuevos clientes y mantener a los existentes. Esto implica la participación en conferencias y ferias del sector, la organización de *webinars* y seminarios online, y la creación de contenido especializado. Además, las estrategias de marketing digital, como campañas de email marketing y LinkedIn, son cruciales para llegar a los decisores clave en las empresas target.

Estas actividades clave aseguran que **LittApp** ofrezca soluciones tecnológicas avanzadas y personalizadas tanto a consumidores finales como a empresas, manteniendo una ventaja competitiva en el dinámico mercado del consumo masivo online.

Cadena de Valor

La cadena de valor de LittApp integra actividades primarias y de soporte que se alinean para ofrecer una propuesta de valor robusta tanto para consumidores finales como para empresas. El enfoque en el desarrollo tecnológico, el marketing digital, las relaciones con partners y la atención al cliente garantiza poder competir eficazmente en el mercado del retail online, proporcionando *insights* valiosos y experiencias de compra optimizadas.

Actividades primarias	Desarrollo de Tecnología, Diseño e UX
	Marketing Digital (On y Off)
	Desarrollo Comercial y Partnerships
	Análisis de Mercado
	Logística y Distribución de Proveedores
Actividades de Soporte	Desarrollo de Publicidad y Marketing Conjunto
	Relación con Inversores
	Recursos Humanos y Selección de Talentos
	Administración y Gestión de Inventarios
	Atención Postventa y Soporte al Cliente

Actividades Primarias

1. Desarrollo de Tecnología, Diseño y Experiencia de Usuario

El desarrollo de la tecnología es fundamental para **LittApp**, ya que la plataforma se basa en algoritmos de machine learning que proporcionan comparaciones de precios en tiempo real y recomendaciones personalizadas. El equipo de desarrollo se encarga de crear y mantener una aplicación robusta y eficiente, mientras que los diseñadores de UX garantizan una experiencia de usuario intuitiva y atractiva.

2. Marketing Digital (On y Off)

La adquisición de usuarios a través de estrategias de marketing digital es crucial para el modelo de negocio de LittApp. Esto incluye campañas en redes sociales, publicidad en Google Ads, SEO y SEM para aumentar la visibilidad y atraer nuevos usuarios. Además, se realizan esfuerzos en marketing offline para complementar las campañas digitales.

3. Desarrollo Comercial y Partnerships

LittApp necesita establecer y mantener relaciones sólidas con supermercados y proveedores de datos. Estos partnerships son esenciales para obtener datos precisos y actualizados sobre precios y productos. Además, las colaboraciones con tiendas y marcas permiten ofrecer promociones exclusivas a los usuarios de LittApp.

4. Análisis de mercado

El análisis de mercado se integra como una actividad primaria esencial. Recopilar, procesar y analizar datos de mercado permite a LittApp generar informes detallados y ofrecer *insights* valiosos a nuestros clientes B2B. Esto no solo mejora la calidad de los reportes, sino que también proporciona una base sólida para decisiones estratégicas de marketing y operaciones.

5. Logística y Distribución de Proveedores

Aunque LittApp no maneja directamente la entrega de productos, coordina con los proveedores para asegurar que los usuarios reciban sus compras de manera eficiente, ya sea a través de delivery o retiro en tienda. La eficiencia en la logística es clave para completar la experiencia del usuario.

Actividades de Soporte

1. Desarrollo de Publicidad y Marketing Conjunto

LittApp desarrolla acciones de marketing en conjunto con empresas de consumo masivo, generando ingresos secundarios y aumentando la visibilidad de la plataforma. Aunque no es indispensable para el desarrollo principal de LittApp, estas actividades complementan las estrategias de marketing digital.

2. Relaciones con Inversores

La relación con inversores es crucial para obtener el financiamiento necesario para la expansión y el desarrollo continuo de LittApp. Esto implica la presentación de informes de progreso, la elaboración de planes de negocio atractivos y la participación en rondas de inversión.

3. Administración y Gestión de Inventarios

La administración eficiente es esencial para mantener la coherencia y precisión en los datos de precios y productos. Esto incluye la gestión de inventarios, la actualización constante de la base de datos y la conciliación de ventas con los proveedores para asegurar pagos precisos de las comisiones.

4. Recursos Humanos y Selección de Talentos

La selección de talentos es fundamental para mantener un equipo de alto rendimiento en tecnología, diseño de UX y marketing. LittApp necesita reclutar y

retener a profesionales capacitados que se alineen con la visión y los objetivos del proyecto.

5. Atención Postventa y Soporte al Cliente

La atención postventa es vital para asegurar la satisfacción del cliente en todas las etapas del *journey* del usuario. Esto incluye soporte técnico, resolución de problemas y gestión de *feedback* para mejorar continuamente la plataforma y la experiencia del usuario.

Indicadores

Para evaluar el rendimiento de **LittApp** en sus segmentos B2C y B2B, es crucial establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) que abarquen aspectos fundamentales del negocio, desde la adquisición de usuarios hasta la satisfacción del cliente y el rendimiento financiero. A continuación, se detallan los principales indicadores que deberíamos tener en cuenta:

Segmento B2C

1. Adquisición de Usuarios

- **Número de Descargas de la Aplicación:** Mide cuántas veces se ha descargado LittAPP Mobile desde las tiendas de aplicaciones (App Store y Google Play).
- **Costo por Adquisición (CPA):** Evalúa el costo promedio incurrido para adquirir cada nuevo usuario a través de campañas de marketing y publicidad.
- **Tasa de Conversión:** Proporción de usuarios que descargan la aplicación y realizan una acción significativa, como registrarse o completar una compra.

2. Engagement y Retención

- **Usuarios Activos Diarios/ Mensuales (DAU/MAU):** Número de usuarios que interactúan con la aplicación diaria y mensualmente.
- **Tasa de Retención de Usuarios:** Porcentaje de usuarios que continúan utilizando la aplicación después de un periodo de 2 meses.

- **Tiempo Promedio en la Aplicación:** Duración promedio que los usuarios pasan en la aplicación durante cada sesión.

3. Comportamiento de los Usuarios

- **Frecuencia de Uso:** Número de veces que los usuarios utilizan la aplicación en un periodo determinado.
- **Número de Comparaciones de Precios:** Cantidad de comparaciones de precios realizadas por los usuarios.
- **Alertas Interactuadas:** Número de alertas personalizadas que los usuarios interactúan (abren o responden).

4. Satisfacción del Cliente

- **Net Promoter Score (NPS):** Indicador de la probabilidad de que los usuarios recomienden LittAPP a otros.
- **Valoraciones y Reseñas:** Promedio de las valoraciones y comentarios de los usuarios en las tiendas de aplicaciones.
- **Tasa de Resolución de Problemas:** Proporción de consultas y problemas de los usuarios que son resueltos eficazmente por el equipo de soporte.

Segmento B2B

1. Rendimiento Financiero

- **Ingresos Recurrentes Mensuales (MRR):** Mide los ingresos previsibles generados mensualmente a partir de suscripciones empresariales. Es fundamental para entender el flujo de ingresos constante que generan los planes de suscripción y evaluar la estabilidad financiera del negocio.
- **Customer Lifetime Value (CLV):** Valor total estimado que un cliente aportará durante el tiempo que permanezca suscrito a LittApp Analytics, nos ayuda a entender el valor financiero a largo plazo para cada cliente.
- **Costo de Adquisición de Clientes (CAC):** Mide el costo promedio incurrido para adquirir cada nuevo cliente empresarial. Es importante

asegurar que la adquisición de clientes sea rentable al comparar el CAC con el CLV.

2. Satisfacción y retención de clientes

- **Tasa de Retención de Clientes:** Porcentaje de clientes que renuevan sus suscripciones después del primer periodo. Mide la lealtad de los clientes y la satisfacción con los servicios proporcionados.
- **Tasa de Churn:** Porcentaje de clientes que cancelan sus suscripciones durante un periodo específico. Monitorear esta tasa es vital para identificar y mitigar los factores de cancelación
- **Net Promoter Score (NPS):** Mide la probabilidad de que los clientes recomienden el uso de la plataforma LittApp Analytics a otros.

3. Engagement y uso de la plataforma SaaS

- **Engagement en la Plataforma:** Mide la interacción de los clientes con la plataforma, incluyendo el número de sesiones, el uso de características específicas y la duración de las sesiones.
- **Tasa de Activación de Características:** Proporción de clientes que utilizan nuevas características o funcionalidades dentro de la plataforma.

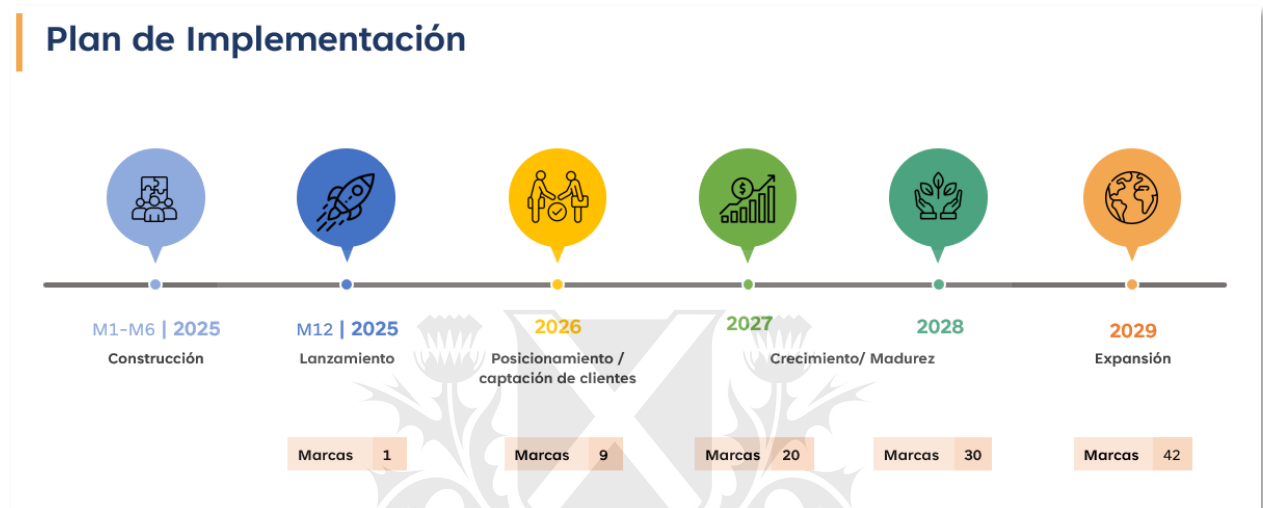
4. Feedback y opiniones del Cliente

- **Feedback del Cliente:** Recopilación y análisis de las opiniones y sugerencias de los clientes sobre la plataforma y los servicios. Proporciona *insights* valiosos para mejorar la plataforma y aumentar la satisfacción del cliente.

Plan de Implementación del negocio

Estrategia de implementación

El plan de implementación de **LittApp**, programado para iniciar el 1 de enero de 2025, establece un enfoque metódico y escalonado para garantizar el éxito del lanzamiento y posterior crecimiento regional de la plataforma.



Primer año

El primer año lo podemos dividir en dos facetas distintas. Durante los primeros seis meses, el equipo se enfocará en **construir la plataforma**, alcanzando una versión Beta funcional, que será testeada progresivamente con múltiples usuarios finales, que permitirá probar tanto la interfaz de usuario como el *backend* destinado al análisis y presentación de datos. Esta versión Beta no solo facilitará la recolección de *feedback* crucial de los usuarios, sino que también permitirá empezar a generar datos de uso que serán fundamentales para afinar los reportes que se venderán a las empresas de consumo masivo.

Durante el segundo semestre del año prevemos el **lanzamiento** de la versión final de **LittApp** está previsto para el mes 12, acompañado de una campaña de marketing digital robusta que buscará maximizar la visibilidad y adopción de la aplicación por parte de los usuarios. En esta etapa, el objetivo es posicionar a **LittApp** como una herramienta esencial para la comparación de precios y la optimización de compras en el sector *grocery retail*. Durante este semestre será también cuando los equipos de marketing comenzarán a tomar más fuerza, buscando activamente cerrar los acuerdos comerciales

con las marcas de consumo masivo, teniendo como objetivo conseguir el primer cliente para el mes 11 de este año.

Segundo año

Durante el segundo año, la prioridad será consolidar a **LittApp** como la opción *top of mind* entre los consumidores, logrando un alto **posicionamiento y captación de clientes**. Tal como comentamos al hacer referencia al tamaño del mercado, en un principio, los esfuerzos estarán basados en la captación de usuarios localizados en la Ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense ya que representan el 46% de las operaciones realizadas en supermercados. Esto implicará no solo aumentar el tráfico a la aplicación y la recolección de datos, sino también iniciar la captación de más marcas dispuestas a pagar por los *insights* generados por **LittApp**. La inversión en marketing ira aumentando significativamente este año, en el cual apuntamos a cerrarlo con 10 clientes adheridos al plan anual. En esta etapa, el rol del desarrollador de negocios cobrará suma importancia en el acercamiento y conversión de los clientes. Estas marcas serán clave para la monetización inicial y la validación del modelo B2B.

Tercer año

En los años posteriores, el foco estará en continuar fortaleciendo la presencia de **LittApp** en el mercado y en alcanzar un mayor grado de **madurez del producto**. Esto implicará la incorporación continua de nuevas funcionalidades basadas en la retroalimentación de los usuarios y la expansión de la base de clientes B2B. Durante los primeros tres años, el esfuerzo se concentrará en consolidar la presencia de **LittApp** en Capital Federal y Gran Buenos Aires, regiones donde se espera captar un alto volumen de usuarios potenciales. Este año la meta es a concluir con un total de 20 clientes adheridos al plan anual.

Cuarto año

A partir del cuarto año, el plan contempla un **crecimiento del alcance geográfico** hacia el resto de Argentina, aprovechando la experiencia y la infraestructura desarrolladas en la etapa inicial. Esto nos permitirá tener un alcance nacional y lograr consolidar acuerdos estratégicos con las principales marcas de consumo masivo de la región, consiguiendo mayor capilaridad en el análisis de tendencias de consumo online. Este año la meta es a concluir con un total de 30 clientes adheridos al plan anual.

Quinto año

Finalmente, en el quinto año, **LittApp** se proyecta como una solución madura y establecida en el mercado argentino, lo que permitirá explorar nuevas oportunidades de **expansión hacia otros países de América Latina**. Esta expansión internacional estará respaldada por la experiencia acumulada y la adaptabilidad de la plataforma a diferentes mercados regionales. Si bien el foco de este año será la expansión internacional, la meta cualitativa será concluir con un total de 42 clientes adheridos al plan anual, el cual es el SOM target del proyecto para los primeros 5 años.



Equipo emprendedor, estructura operativa

Equipo emprendedor

El equipo emprendedor es uno de los activos más importantes del proyecto. Es un equipo diverso con mucho conocimiento del mundo emprendedor digital, pero por sobre todo con conocimiento técnico para la implementación del producto, la tecnología, el marketing y los modelos de negocios en internet.

Ignacio Vardé. *Co-founder* de **LittApp**. Ha liderado proyectos globales como Project Manager en el sector farmacéutico, con experiencia en la gestión de datos, construcción de bases de datos y aseguramiento de la calidad de los datos para análisis estadístico.

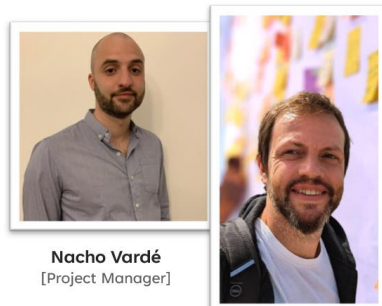
Federico Rey. *Co-founder* de **LittApp**. Federico cuenta con una amplia trayectoria como *Product Owner* en desarrollos tecnológicos, especializándose en la optimización de la experiencia del usuario mediante el uso de Big Data y análisis predictivo.

Ambos son egresados del Executive MBA de la Universidad de San Andrés, lo que les brinda una sólida perspectiva en desarrollo de negocios.

Leandro Mora y Regina Gaona. expertos en tecnología y manejo de datos que complementan al equipo emprendedor. Leandro, con más de 10 años de experiencia en Globant y ex Tech Director en el Studio de Data & AI, supervisará las actividades de desarrollo. Regina, experta en algoritmos y datos con experiencia en Deloitte y MercadoLibre, se suma al equipo para fortalecer las capacidades técnicas del equipo de datos encargado de desarrollar los algoritmos.

Co-founders

+10 años de experiencia en
Producto, Analytics y gestión de
proyectos

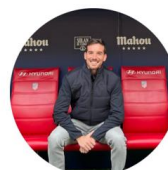


Nacho Vardé
[Project Manager]

Fede Rey
[Product Owner]

Talento Dev & Data Analytics

Amplia experiencia en desarrollo de
algoritmos predictivos,
clusterización y optimización



Leo Mora
[Tech Director del Studio
de Data & AI en
Globant]



Regi Gaona
[Algorithm & Data
expert en Deloitte]

Un miembro clave adicional es el desarrollador de negocios (*Business Developer*), quien será parte esencial del equipo desde las primeras etapas. Este profesional, con experiencia en relaciones con clientes y conexiones en el sector, desempeñará un papel crucial en la creación de alianzas estratégicas y eventualmente asumirá el rol de Director Comercial de la compañía.

Estructura operativa

La estructura operativa de **LittApp** está diseñada para ser eficiente y escalable, adaptándose a las diferentes fases del proyecto. Durante el primer año, la estructura estará compuesta por el **CTO**, quien se encargará de la estrategia tecnológica y de supervisar tanto el desarrollo como el mantenimiento del sistema. A este se suma un **Gerente de Reportes**, responsable de liderar el equipo encargado de procesar y generar los informes de datos para los clientes.

Inicialmente, los desarrolladores encargados del aspecto técnico, tanto en la aplicación como en la estructura de datos, serán contratados externos. Estos perfiles serán supervisados por un líder técnico y dos consultores externos, ambos parte del equipo fundador extendido, lo que garantizará que la visión y los objetivos de la empresa se mantengan alineados.

Durante el primer año el desarrollador de negocios tendrá un rol clave, liderando las relaciones con las empresas de consumo masivo y participando activamente en la creación de alianzas estratégicas. Este perfil deberá contar con una sólida experiencia en la industria y conocimiento del mercado.

A medida que **LittApp** crece, la estructura organizativa se adaptará para dar soporte al aumento de la operación. Esto incluye la incorporación de roles directivos adicionales, tanto en el área tecnológica como en la financiera. A partir del segundo año, se internalizará un CTO dedicado y un CFO, quienes asegurarán que la empresa continúe desarrollándose de manera sostenible. En cuanto a los roles técnicos, estos evolucionarán para enfocarse en el análisis de datos, mantenimiento de la plataforma y mejora continua, reflejando la transición de Littapp de una fase de desarrollo inicial a una de optimización y expansión de sus capacidades.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estructura (Interna)	FTE	8	9	11	12	12
CEO	FTE	1	1	1	1	1
CPO	FTE	1	1	1	1	1
CFO	FTE	0	0	1	1	1
Administración y finanzas	FTE	1	1	1	1	1
CTO	FTE	0	0	1	1	1
Director comercial	FTE	0	0	0	1	1
BD	FTE	1	1	1	1	1
Gerente de reportes	FTE	1	1	1	1	1
Analista de reportes	FTE	1	1	1	1	1
Desarrollador Net - Mnto	FTE	0	1	1	1	1
Data Role	FTE	2	2	2	2	2
Estructura (Contratado)	FTE	8	3	2	2	2
Desarrollador 1 FE	FTE	2	1	1	1	1
Desarrollador 2 BE	FTE	1	0	0	0	0
Desarrollador 3 FS - Líder Técnico	FTE	1	1	0	0	0
Diseñador UX UI	FTE	2	0	0	0	0
Analista producto	FTE	1	1	1	1	1
PM	FTE	1	1	1	1	1
Total		16	12	13	14	14

Tabla: elaboración propia. Nómina personal año tras año



Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión

Contexto macroeconómico y proyección de variables clave

Para encarar el análisis de las variables macroeconómicas, que servirán de base en el análisis económico/ financiero de **LittApp**, por un lado vamos a analizar brevemente la situación de argentina como mercado objetivo y luego vamos a proyectar a 5 años las variables macro que utilizaremos en el análisis posterior.

Argentina se encuentra en un proceso de transformación significativo tras la asunción del nuevo gobierno a finales de 2023. Este gobierno ha iniciado un camino enfocado en equilibrar la balanza comercial, reducir el déficit fiscal y combatir el persistente régimen de alta inflación que ha afectado al país durante varios años. Las medidas implementadas hasta ahora han tenido un impacto considerable en la actividad económica durante la primera mitad de 2024, resultando en un deterioro de los indicadores de consumo, poder adquisitivo y bienestar social. No obstante, las políticas orientadas a desregular la economía y avanzar hacia un modelo más abierto y menos proteccionista podrían establecer las bases para un eventual crecimiento económico sostenido en los próximos años

Es importante aclarar que todas las estimaciones para el presente trabajo están considerando como primer año el 2025, tal como se comentó en el apartado del plan de implementación. Las principales variables macro a considerar son:

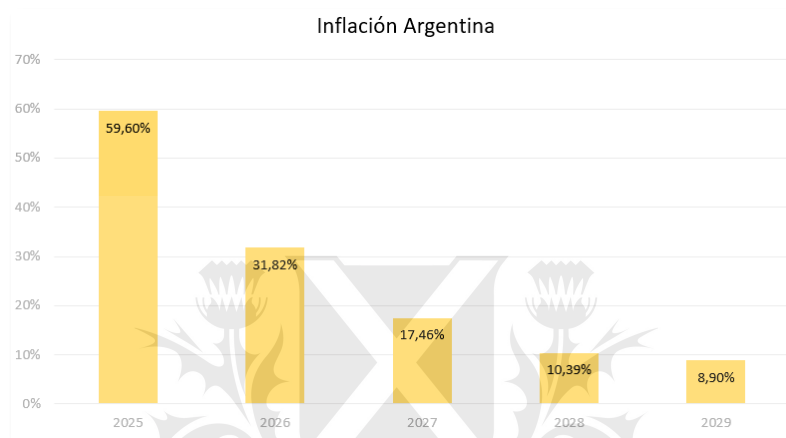
- **Crecimiento de PBI de Argentina:** consideramos el crecimiento del PBI utilizando como base la información del REM del BCRA²⁵. Esta variable tiene un impacto en las expectativas de crecimiento de ventas.
- **Inflación ARG:** prevemos una inflación anual del 59,6% para 2025 con una tendencia decreciente año a año, llegando a ser de un dígito (8,9%) para 2029²⁶. La inflación es una de las variables macroeconómicas más críticas en Argentina, y su impacto en **LittApp** puede ser significativo. Una alta inflación significa que los usuarios pueden volverse más sensibles al precio, aumentando su interés en comparar precios y buscar ofertas, lo que podría

²⁵ Fuente: REM - BCRA (jul-24):

https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

²⁶ <https://es.statista.com/estadisticas/1189933/tasa-de-inflacion-argentina/>

beneficiar a la plataforma en términos de adopción. Sin embargo, la inflación también puede aumentar los costos operativos de **LittApp**, desde salarios hasta gastos en tecnología e infraestructura, lo que podría presionar los márgenes del negocio. Según este análisis y la proyección prevista de inflación, vemos un escenario de alta inflación los primeros años, favorable para lograr mayor adopción, y estabilidad en el segundo tramo apuntalando los márgenes del negocio.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de BCRA y Statista

- **Tasa libre de riesgo:** consideramos que, para evaluar el proyecto, debemos basarnos en los bonos del Tesoro de EE. UU. a 10 años, el cual hoy tiene una rentabilidad promedio del 3,8%, viene disminuyendo de los valores que tuvo el año pasado, más cercanos e incluso superando el 5%²⁷.
- **Prima de riesgo país argentino:** como sabemos esta prima mide la credibilidad del país para hacer frente a sus obligaciones, donde una alta prima de riesgo país puede incrementar los costos de financiamiento para **LittApp**, ya que los inversores exigirán mayores retornos para compensar el riesgo adicional. Esto nos dificultaría la obtención de capital para la expansión y mejora de la plataforma. Mirando la coyuntura económica argentina del 2024 podemos brevemente resumir que las medidas en torno al déficit cero son positivas en cuanto a darles mejor previsibilidad a los inversores, pero el mantener las restricciones cambiarias para la compra de moneda extranjera

²⁷ Datos Macro (s.f.). Bono de Estados Unidos a 10 años. Recuperado el 23 de agosto de 2024 de <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>

(también llamado cepo cambiario) es una medida que afecta la percepción de los inversores en sentido contrario. Es por esta razón que para los efectos de este trabajo tomamos como supuesto tomar un promedio del riesgo país del 2016 al 2019 (500 puntos), periodo que consideramos que sería la convergencia del país, junto con el riesgo país actual (1500 puntos)²⁸. De aquí resulta que el riesgo país afectado al trabajo es de 1075 puntos, o una tasa del 10,75%.

- **Confianza del consumidor:** la confianza del consumidor mide el optimismo de los consumidores sobre el estado de la economía y sus finanzas personales. Cuando la confianza del consumidor es baja, los consumidores son más cautelosos con sus gastos, lo que podría reducir la adopción de nuevas tecnologías o servicios como ofrece **LittApp**. Este indicador también es medido por las empresas a la hora de buscar entender cómo se comportarán los consumidores frente a un nuevo escenario, favoreciendo la búsqueda de soluciones como las que brinda **LittApp**. Aquí tomaremos como referencia el dato que elabora el centro de investigación de la UTDT²⁹.

Para encarar el análisis de las variables microeconómicas, que servirán de base en el análisis posterior, es importante volver a mencionar el dinamismo del mercado de comercio electrónico en Argentina. Este ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, consolidándose como un sector clave dentro de la economía digital del país. Este crecimiento se ve impulsado por la mayor penetración de internet y el uso masivo de smartphones, facilitando el acceso y la comodidad de las compras online³⁰. En términos de ingresos del segmento B2B, y teniendo en cuenta que el mercado de marcas disponible en los supermercados está comprendido por 371 marcas, como mencionamos en el apartado del tamaño de la oportunidad, planeamos captar 42 marcas durante los primeros 5 años, lo que representaría un conjunto de marcas que atienda el 37% de la facturación anual en supermercados.

²⁸ Ámbito Financiero: <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais-historico.html>

²⁹ https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=2573&id_item_menu=4985

³⁰ <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/argentina-ecommerce-market>

Modelo de generación de beneficios

A continuación, se detallarán todas suposiciones hechas en el modelo financiero, así como la explicación de cada ítem que compone el presupuesto. Los resultados financieros planteados por el modelo surgen de una serie de supuestos explicados y desarrollados en el Excel adjunto titulado “TFG REY_LITTAPP”.

La generación de beneficios en Littapp se basa en la venta de informes de mercado a marcas de consumo masivo. Inicialmente, se ofrecen tres tipos de reportes. Los clientes pueden optar por una suscripción anual que incluye informes mensuales, además de tener la opción de solicitar reportes específicos bajo demanda. Por último, se brinda acceso a un tablero en línea, que proporciona información actualizada periódicamente. Esta estructura permite a las empresas acceder a datos precisos y relevantes para mejorar sus estrategias de mercado.

Captación de clientes

El cálculo de clientes fue estimado considerando el desarrollo y lanzamiento de la aplicación mobile de **LittApp** durante el año 2025. Estimamos un enfoque conservador logrando cerrar el primer **Plan Anual con Informes Mensuales**, con la primera marca de consumo masivo, a fines del año 2025 (noviembre), y un segundo durante el primer trimestre del año 2. Luego estimamos un crecimiento más vertiginoso durante los años 2 y 3, con una variación del 100% de nuevos clientes anuales. Este crecimiento estimamos que va a decaer en la velocidad de crecimiento durante los años 4 y 5 debido a la alta concentración de marcas en pocas empresas de consumo masivo en la argentina.

Luego, en cuanto al **Plan Trimestral con Reportes Adicionales a Demanda**, tomamos como supuesto un ratio de venta de 0,6 informes vendidos por cada informe anuales vendido. El ratio de venta de los tableros online (**Plan de Acceso a Dashboard Online**) será de 0,5 por cada acuerdo anual alcanzado.

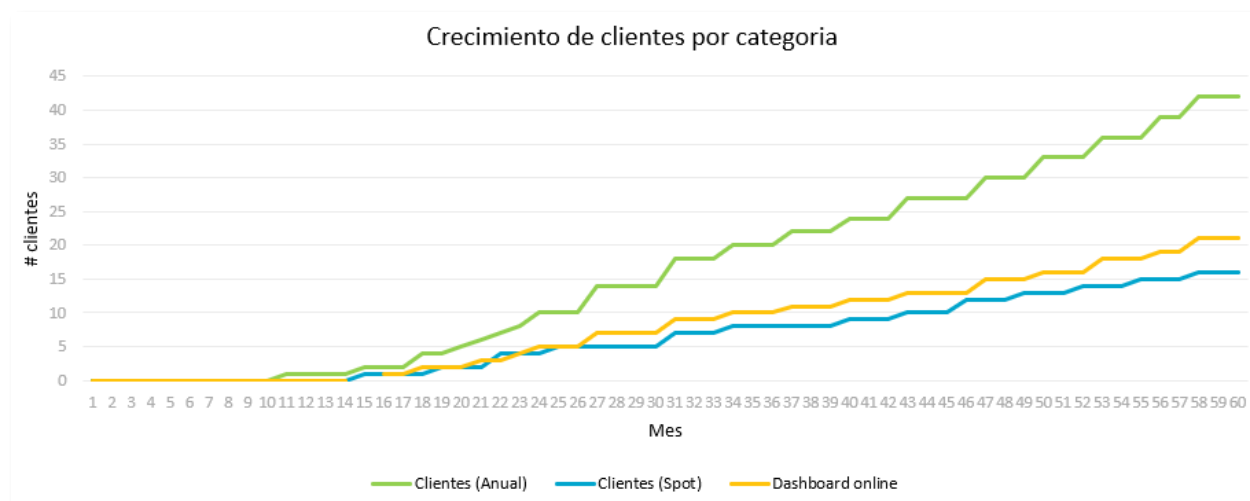


Gráfico: elaboración propia. Excel anexo

Modelo de ingresos y Pricing

En términos del abono del servicio, y partiendo de la idea que “pricear” este tipo de productos de manera inicial no es sencillo, se definió como punto de partido considerar un abono que se encuentre un 40% por debajo de lo que hoy cobran las principales marcas en Argentina, Nielsen y Kantar. Los costos que consideramos son los siguientes:

- **Plan Anual con Informes Mensuales:** Precio fijo mensual de USD 2.500 por mes.
- **Plan Trimestral con Reportes Adicionales a Demanda:** Precio fijo de USD 3.000 por reporte trimestral.
- **Plan de Acceso a Dashboard Online:** Precio fijo mensual de USD 4.500 por mes el acceso irrestricto a la plataforma.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas TOTALES	\$ \$	5.000	257.500	977.500	1.561.500	2.257.500
Informe Anual	\$	5.000	130.000	475.000	765.000	1.102.500
Informe Spot	\$	-	24.000	75.000	117.000	174.000
Dashboard online	\$	-	103.500	427.500	679.500	981.000
Ratio categoria/ Ventas totales						
Informe Anual	%	100%	50%	49%	49%	49%
Informe Spot	%	0%	9%	8%	7%	8%
Dashboard online	%	0%	40%	44%	44%	43%
Cantidad de clientes						
Clientes (Anual)	#	1	10	20	30	42
Clientes (Spot)	#	0	4	8	12	16
Cliente Dashboard	#	0	5	10	15	21

Tabla: elaboración propia. Excel anexo

De acuerdo con el escenario de *pricing* planteado y la velocidad de captación de clientes mencionada, observamos que los informes anuales y el acceso al *dashboard* online son las categorías más rentables para nuestro modelo, representando cerca del 50% y 40% de las ventas totales respectivamente. Como mencionamos en el **Go To Market plan**, los reportes a demanda tienen como objetivo fortalecer la relación con nuestros clientes finales, ofreciendo análisis personalizados que fomenten su fidelización.

Estimación de costos

En **LittApp**, como emprendimiento tecnológico, los costos operativos están fuertemente ligados a los recursos humanos, dado que gran parte del valor de la empresa reside en la capacidad de su equipo para desarrollar, mantener y mejorar la plataforma. El *management* y el staff interno, compuesto por especialistas en tecnología, analistas de datos y equipo administrativo, representan una parte significativa del presupuesto.

Durante el primer año, la mayor parte de los costos se concentra en la fase de desarrollo del producto. A medida que se avanza al segundo año y la plataforma comienza a operar a plena capacidad, los costos asociados a los recursos humanos se estabilizan, enfocándose más en el mantenimiento de la plataforma, la implementación de mejoras incrementales y el soporte técnico. A continuación, detallamos los distintos costos del negocio:

Costo del servicio provisto

En esta sección incluimos todos los gastos directamente asociados con la entrega del servicio principal que desde **LittApp** ofrecemos a los clientes, que son la plataforma online para usuarios finales y la solución de análisis de datos para las empresas. Aquí incluimos el CTO (Chief Technology Officer), responsable de la estrategia tecnológica; a los desarrolladores e Ingeniero de Datos que trabajan en el mantenimiento y actualización de la plataforma; y al Gerente de reportes y su equipo, encargados de procesar, generar y entregar los reportes de datos a los clientes.

Estos costos están directamente relacionados con la prestación del servicio de **LittApp**, y por lo tanto, se deducen de los ingresos para calcular el **Margen Bruto**.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Servicio Provisto	\$ 101.000	\$ 174.000	\$ 216.000	\$ 216.000	\$ 216.000
CTO	\$ -	\$ -	\$ 42.000	\$ 42.000	\$ 42.000
Gerente de reportes	\$ 15.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Analista de reportes	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Desarrollador Net - Mnto	\$ -	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000
Data Role	\$ 80.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000

Tabla: elaboración propia. Excel anexo

Costo de estructura

Acá incluimos los costos fijos necesarios para que la empresa funcione, independientemente de los niveles de producción o ventas. Incluimos los sueldos de altos directivos y personal clave que no están directamente involucrados en la entrega del servicio, pero son esenciales para la gestión y operación general: CEO, CPO, CFO, Administración y finanzas y desarrolladores y diseñadores. Estos costos no varían directamente con el volumen de ventas o producción y son esenciales para mantener la infraestructura operativa de la **LittApp**.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo estructura (Contratado/ I	\$ 391.500	\$ 152.250	\$ 152.250	\$ 173.250	\$ 173.250
CEO	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000
CPO	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000
CFO	\$ -	\$ -	\$ 21.000	\$ 42.000	\$ 42.000
Administración y finanzas	\$ 15.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
Desarrollador 1 FE	\$ 66.000	\$ 8.250	\$ 8.250	\$ 8.250	\$ 8.250
Desarrollador 2 BE	\$ 42.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Desarrollador 3 FS - Líder Té	\$ 42.000	\$ 21.000	\$ -	\$ -	\$ -
Diseñador UX UI	\$ 66.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Analista producto	\$ 22.500	\$ 3.750	\$ 3.750	\$ 3.750	\$ 3.750
PM	\$ 42.000	\$ 5.250	\$ 5.250	\$ 5.250	\$ 5.250

Tabla: elaboración propia. Excel anexo

Gastos Generales

Acá incluimos a todos los costos indirectos que son necesarios para operar el negocio, pero que no están vinculados a la producción de ingresos. Los gastos incluidos y las premisas adoptadas son las siguientes:

- Costos tecnológicos generales necesarios para la operación diaria, pero no directamente vinculados a la provisión del servicio (Gastos de Software y Servidores Cloud)

- Gastos relacionados con el espacio físico o virtual en el que opera la empresa (Dominio Web y CoWorking/ Alquiler de oficina)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Generales	\$ 30.750	\$ 37.500	\$ 41.550	\$ 45.600	\$ 45.600
Gastos Software	\$ 11.700	\$ 16.200	\$ 18.900	\$ 21.600	\$ 21.600
Dominio Web	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
CoWorking / Alquiler Oficina	\$ 5.850	\$ 8.100	\$ 9.450	\$ 10.800	\$ 10.800
Servidores Cloud (AWS)	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200

Tabla: elaboración propia. Excel anexo

Gastos de Comercialización

Estos gastos están orientados a aumentar las ventas y la cuota de mercado, y son fundamentales para el crecimiento y la sostenibilidad del emprendimiento. Los costos aquí incluidos servirán para ejecutar la estrategia de marketing descrita con anterioridad. Estos gastos son:

- **Publicidad y Consultoría de Marketing:** Inversiones para promocionar la plataforma, atraer nuevos usuarios, y mejorar la presencia en el mercado.
- **Director Comercial y BD (Business Developer):** Sueldos y costos del equipo encargado de las ventas y el desarrollo comercial, enfocados en la expansión de la base de clientes y la gestión de relaciones comerciales.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Comercialización	\$ 45.700	\$ 61.200	\$ 61.200	\$ 97.200	\$ 97.200
Publicidad	\$ 700	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Consultoría de Marketing	\$ 21.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000
Director comercial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 36.000	\$ 36.000
Business Developer	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000

Tabla: elaboración propia. Excel anexo

En resumen, los costos principales de **LittApp** están inicialmente concentrados en el desarrollo tecnológico, con una significativa inversión en recursos humanos y servicios tercerizados. A medida que la plataforma madura, los costos se trasladan hacia el mantenimiento y la optimización, mientras que la captación de usuarios y marcas se convierte en un foco crítico para el crecimiento sostenido. Esta estructura de costos refleja la naturaleza intensiva en tecnología de **LittApp** y la importancia de establecer relaciones estratégicas en el mercado para asegurar su éxito a largo plazo.

Life Time Value (LTV) y Costo de Adquisición de Clientes (CAC)

Estas métricas son clave para evaluar la rentabilidad y eficiencia de un modelo de negocio. Para obtener el *Life Time Value* de cada cliente consideramos que el tiempo mínimo de permanencia es de 12 meses. Para estimar los siguientes valores de *Life Time Value* (LTV) y la relación entre el LTV y el costo de adquisición de clientes (CAC) se asume la siguiente distribución en la compra de los reportes:

- **Plan Anual con Informes Mensuales:** 40% de compra
- **Plan Trimestral con Reportes Adicionales a Demanda:** 40% de compra
- **Plan de Acceso a *Dashboard Online*:** 20% de compra

Los costos de adquisición de usuarios al comienzo de vida de un proyecto de este estilo suelen ser altos, sobre todo cuando la cobertura de *awareness* de marca se encuentra en estadios iniciales. Es por eso que, como se ven en la tabla que se incluye debajo, los números de los primeros meses de vida del proyecto generan adquisiciones que no son rentables. Es un comportamiento normal en empresas masivas de internet. Con el pasar de los meses y la implementación de las campañas tradicionales, que complementan a las digitales, sumado al uso, las mejoras en el producto digital (mejoras de conversión) y las buenas experiencias de compradores, irán bajando los costos de adquisición convirtiendo al proyecto en rentable, como se expresa en las proyecciones económicas.

Para la estimación del CAC promediamos el valor anual entre los años 2 y 5, considerando el gasto destinado a la captación de clientes y la cantidad de marcas captadas durante esos años. Asumiendo una permanencia de doce meses y la distribución mencionada anteriormente se obtiene un valor de LTV de **USD 27.600**. Luego, se obtiene el siguiente ratio promedio: **LTV/CAC = 7,5**.

		Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Marketing	\$	\$ 61.200	\$ 61.200	\$ 97.200	\$ 97.200
Clientes captados	#	10	20	30	42
Costo Adquisición Clientes (CAC)	\$	\$ 6.120	\$ 3.060	\$ 3.240	\$ 2.314
CAC (Promedio)	\$	\$ 3.684			
Life Time Value (LTV)	\$	27.600	27.600	27.600	27.600
LTV / CAC (mensual)	\$	4,5	9,0	8,5	11,9
LTV / CAC (Promedio)	\$	7,5			

Tabla: elaboración propia. Excel anexo



Gráfico: elaboración propia. Excel anexo

Factores clave del modelo económico

Los factores clave que impulsan el desempeño financiero y operativo de **LittApp**, son fundamentales para entender cómo la empresa genera valor, optimiza su operación, y alcanza su rentabilidad. A continuación, detallamos los principales:

- **Crecimiento de la base de usuarios y clientes:** por un lado, cuantos más usuarios tenga **LittApp**, mayores serán los datos recopilados, lo que mejora la precisión de sus recomendaciones y aumenta el valor de la plataforma. Por otro lado, los clientes B2B son quienes generan ingresos recurrentes, esencial para la estabilidad financiera de la compañía.
- **Eficiencia Operativa/ tecnológica:** La capacidad de **LittApp** para utilizar tecnologías avanzadas como Machine Learning e Inteligencia Artificial para automatizar los procesos de obtención de datos de los supermercados y generar mejores *insights* es un driver importante. Esto no solo reduce costos, sino que también mejora la calidad del servicio. La capacidad de **LittApp** para escalar su plataforma sin que los costos crezcan proporcionalmente es esencial. Un modelo altamente escalable permite a **LittApp** aumentar sus ingresos con un incremento mínimo en los costos.
- **Disponibilidad de recursos calificados:** el desafío es lograr que los desarrolladores que se requieren estén disponibles y que el valor de la hora esté dentro de lo que se estimó para el armado de las proyecciones

Punto de equilibrio económico y financiero

De acuerdo con los datos mensualizados del estado de resultados de LittApp, provistos en el Excel adjunto, podemos determinar que el punto de equilibrio entre ingresos y egresos, sin considerar la inversión inicial se logra en el mes 18. En nuestro modelo el **margen de contribución** es equivalente al **margen bruto** porque los únicos costos variables que tenemos son aquellos que se incluyen en el **costo del servicio provisto**.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas TOTALES	\$ \$	5.000	\$ 257.500	\$ 977.500	\$ 1.561.500	\$ 2.257.500
Costo de Servicio Provisto	\$ \$	101.000	\$ 174.000	\$ 216.000	\$ 216.000	\$ 216.000
Margen Bruto \$	\$ -\$	96.000	\$ 83.500	\$ 761.500	\$ 1.345.500	\$ 2.041.500
Margen Bruto %	%	-1920%	32%	78%	86%	90%

Tabla: elaboración propia. Excel anexo

Pensando en la inversión inicial para hacer frente al proyecto, es crucial disponer de los recursos financieros suficientes para cubrir los costos asociados con el desarrollo y la operación de la plataforma hasta alcanzar el punto de equilibrio mencionado anteriormente y se logre un flujo de caja capaz de sustentar las obligaciones operativas. Por lo tanto, la inversión inicial se proyecta en aproximadamente **USD 745.000**. En términos generales, estos fondos serán destinados a:

- El desarrollo, mantenimiento y actualización continua del producto.
- Asegurar la operación del negocio, incluyendo aspectos como salarios, adquisición de usuarios y clientes, infraestructura, entre otros.

Estado de Resultados (EERR)

A continuación, se presenta el Estado de Resultados proyectado en base a lo previamente explicado, contemplando las siguientes aclaraciones:

- **Depreciaciones y amortizaciones:** al ser una empresa de tecnología el único concepto que estamos considerando para amortizar es la inversión en hardware (computadoras) para los empleados contratados de manera directa
- **Impuestos a las Ganancias:** En términos de impacto de impuesto a las ganancias, consideramos que el primer y segundo año es nulo producto de la falta de resultados, procediendo a impactar en un 30% a partir del tercer año

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas TOTALES	\$ \$	5.000	\$ 257.500	\$ 977.500	\$ 1.561.500	\$ 2.257.500
Costo de Servicio Provisto	\$ \$	101.000	\$ 174.000	\$ 216.000	\$ 216.000	\$ 216.000
Margen Bruto \$	\$ -\$	96.000	\$ 83.500	\$ 761.500	\$ 1.345.500	\$ 2.041.500
Margen Bruto %	%	-1920%	32%	78%	86%	90%
Estructura (Contratado/ Interna)	FTE	6,5	9,0	10,5	12,0	12,0
Costo estructura (Contratado/ Inte	\$ \$	391.500	\$ 152.250	\$ 152.250	\$ 173.250	\$ 173.250
Gastos Generales	\$ \$	30.750	\$ 37.500	\$ 41.550	\$ 45.600	\$ 45.600
Gastos de Comercialización	\$ \$	45.700	\$ 61.200	\$ 61.200	\$ 97.200	\$ 97.200
EBITDA \$	\$ -\$	563.950	\$ 167.450	\$ 506.500	\$ 1.029.450	\$ 1.725.450
EBITDA %	%	-11279%	-65%	52%	66%	76%
Depreciaciones & Amortizaciones	\$ \$	4.875	\$ 6.750	\$ 3.000	\$ 2.250	\$ 1.125
EBIT \$	\$ -\$	568.825	\$ 174.200	\$ 503.500	\$ 1.027.200	\$ 1.724.325
EBIT %	%	-11377%	-68%	52%	66%	76%
Impuesto a las ganancias	30% \$	-	\$ -	\$ 151.050	\$ 308.160	\$ 517.298
NOPAT (Resultado Neto) \$	\$ -\$	568.825	\$ 174.200	\$ 352.450	\$ 719.040	\$ 1.207.028
NOPAT (Resultado Neto) %	%	-11377%	-68%	36%	46%	53%

Tabla: elaboración propia. Excel anexo

Flujo de Fondos del Proyecto

El flujo de fondos libre se ha construido utilizando el método indirecto, un enfoque comúnmente empleado para obtener una visión clara del cash flow operativo. Este método parte del **resultado operativo (EBIT)**, al cual se le ajustan los impuestos, las depreciaciones y amortizaciones, así como las variaciones en las necesidades operativas de fondos (NOF) y el Capex.

- **Capex:** En este caso, la única inversión de capital contemplada es la adquisición de computadoras para el equipo de trabajo, lo cual es necesario para asegurar la operatividad y eficiencia del personal.
- **Necesidades Operativas de Fondos (NOF):** Se ha estimado en cero, bajo el supuesto de que el ciclo de cobro de los clientes es de 30 días, lo que se equilibra con el ciclo de pago a proveedores. Esto implica que no se requiere capital adicional para financiar el ciclo operativo, dado que los ingresos y los pagos se compensan en plazos similares.

Este enfoque permite reflejar de manera precisa la realidad operativa y financiera del proyecto, garantizando que las proyecciones del flujo de caja sean realistas y alineadas con la estrategia financiera. El flujo de fondos termina representando la capacidad del negocio para generar caja.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBIT \$	\$	-\$ 568.825	-\$ 174.200	\$ 503.500	\$ 1.027.200	\$ 1.724.325
Impuesto a las ganancias	30% \$	-	-	-	-\$ 236.303	-\$ 517.298
Depreciaciones & Amortizaciones	\$	\$ 4.875	\$ 6.750	\$ 3.000	\$ 2.250	\$ 1.125
Variación de NOF	\$	-	-	-	-	-
Capex	\$	-\$ 12.000	-\$ 1.500	-\$ 3.000	-\$ 1.500	-
Flujo de Fondos Libres (FCF)	\$	-\$ 575.950	-\$ 168.950	\$ 503.500	\$ 791.648	\$ 1.208.153
Valor residual	\$					\$ 6.109.646
FCF + VR	\$	-\$ 575.950	-\$ 168.950	\$ 503.500	\$ 791.648	\$ 7.317.798
Factor de descuento	#	0,90	0,74	0,61	0,50	0,41
Valor presente FCF	\$	-\$ 521.078	-\$ 125.116	\$ 305.202	\$ 392.786	\$ 2.971.939
Valor negocio		\$ 3.023.734				

Tabla: elaboración propia. Excel anexo

Luego obtenemos el Valor Residual, bajo el supuesto de que el negocio continuará generando flujos de fondos en el futuro. Este se suma al último flujo de fondos proyectado (FCF + VR) para obtener una estimación completa de todos los flujos de caja futuros del negocio. Luego aplicamos el factor de descuento a los flujos futuros, que se basa en la tasa de descuento que veremos en el siguiente apartado, que refleja el costo de capital de la empresa y ajusta los flujos de caja futuros para traerlos a valor presente. La suma de estos valores descontados nos da el **Valor Presente del FCF**.

Finalmente, el valor del negocio se obtiene al sumar todos los valores presentes de los FCF a lo largo del período de proyección, incluyendo el valor residual. Este valor de **USD 3.023.734** refleja la estimación actual del valor total del negocio, basado en su capacidad proyectada para generar flujos de caja en el futuro. Se observa que el flujo de fondos se vuelve positivo en el año 3 y que el pronóstico para los años siguientes es favorable.

Condiciones para la viabilidad de negocio

Viabilidad financiera del negocio

Para poder avanzar en la estimación del VAN, vamos primeramente a estimar el costo del capital que usaremos para el descuento. Consideramos esencial evaluar la Tasa Interna de Retorno (TIR) en comparación con la tasa de descuento aplicada (K_e). Para determinar esta tasa de descuento, usamos el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC, por sus siglas en inglés), que es un enfoque estándar en la valoración financiera. Sin embargo, dado que no contemplamos la financiación del proyecto a través de deuda, el WACC en este caso se reduce fundamentalmente al costo del capital propio o *equity*, reflejando así el retorno esperado por los accionistas sobre su inversión.

Este enfoque asegura que la evaluación de la TIR sea rigurosa y relevante, dado que se compara directamente con el costo de oportunidad del capital invertido, proporcionando una medida clara de la viabilidad financiera y la atractividad del proyecto para los inversionistas.

Las variables que tendremos en consideración para el cálculo de la tasa de descuento son:

- **Tasa libre de riesgo:** se toma el rendimiento de los bonos del gobierno de Estados Unidos a 10 años (Datos Macro, s.f.).
- **Beta:** este dato lo tomamos de la información publicada por Aswath Damodaran en su portal para la industria de software en sistemas³¹
- **Prima de riesgo país argentino:** como explicamos más arriba en las variables del contexto macroeconómico, vamos a tomar una tasa de riesgo país del 10,75%
- Para el **crecimiento a largo plazo** y la **Prima de Mercado**, vamos a tomar un 2% y 6% respectivamente, valores que son promedios históricos.

³¹ Fuente: <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

En línea a todos los componentes vistos, llegamos a un valor de **Ke de 22,17%**³², con dicho valor estimamos el Valor Actual Neto de nuestro proyecto y el Período de recupero.

Finalmente, la valuación del proyecto tiene valor de negocio de **USD 3.023.734** y un valor actual neto (**VAN**) de **USD 925.335**. De esta manera podemos ver que **LittApp** genera valor económico. La tasa interna de retorno (**TIR**) es de **65%**, en línea con el mercado.

Crecimiento a LP (g)	2,00%
Tasa libre riesgo	3,80%
Beta desapalancada	1,27
Prima de riesgo de mercado	6,00%
Prima de riesgo país	10,75%
Tasa Descuento (Ke)	22,17%

Valor negocio	\$ 3.023.734
VAN	\$ 925.335
TIR	65%

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

En la sección anterior identificamos cuales son los factores clave del modelo, necesarios para alcanzar los resultados operativos y retornos de inversión del modelo. Ahora vamos a evaluar, mediante un análisis de sensibilidad y riesgos, la robustez y viabilidad del modelo de negocio de **LittApp** ante posibles variaciones en sus principales variables estratégicas. En este contexto, hemos identificado dos ejes críticos para dicho análisis: **el precio de los reportes y la velocidad en la captación de marcas.**

Riesgo | Velocidad de captación de clientes

La **velocidad en la captación de marcas** es crucial para asegurar un flujo constante de ingresos y establecer la plataforma como un referente en el mercado. Acelerar la incorporación de nuevas marcas permite aumentar rápidamente la cuota de mercado, mientras que una captación más lenta podría retrasar el crecimiento y la consolidación de **LittApp**. Esto nos retrotrae a lo comentado en el análisis de la industria y las 5 fuerzas de Porter, donde especificábamos que nuestros potenciales clientes tienen un poder de negociación significativo debido a la disponibilidad de alternativas en el mercado ya consolidadas.

³² $Ke = rf + B (RM - rf) + PRP$

Para hacer esta sensibilización partimos de tomar lo proyectado como el punto de partida (escenario base – línea azul del gráfico debajo) y analizar alternativas frente dos posibles escenarios pesimistas, y un tercero optimista:

- **Pesimista:** únicamente capturar un **75%** de la cantidad de clientes proyectados dentro de nuestro SOM inicial (42 marcas) (línea amarilla)
- **Muy Pesimista:** obtener un **50%** de la cantidad de clientes proyectados dentro de nuestro SOM inicial. (línea roja)
- **Optimista:** capturar un **10%** adicional de clientes que los proyectados de nuestro SOM inicial. (línea verde)

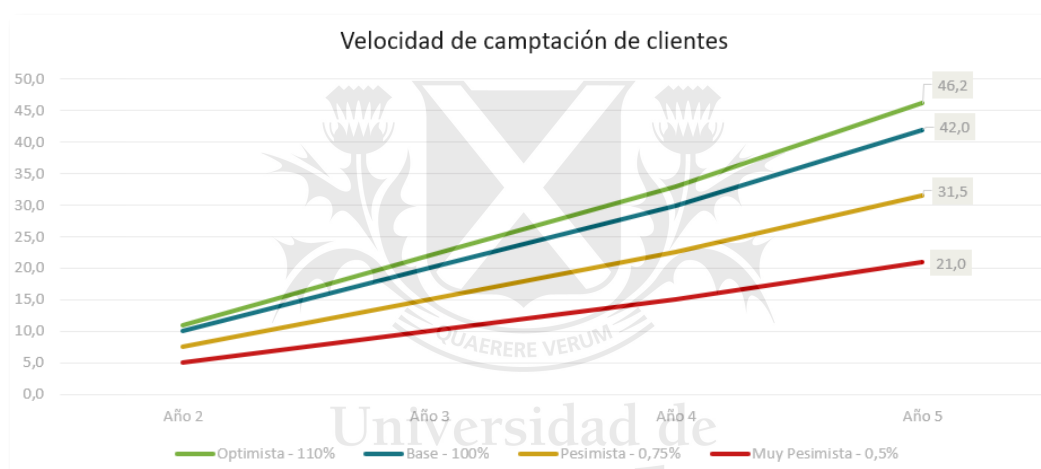


Gráfico: elaboración propia. Excel anexo

En la tabla debajo podemos analizar los resultados para cada escenario planteado anteriormente y su respectivo impacto en el valor del negocio, la TIR y el VAN, más allá del impacto en los flujos de fondo a largo plazo. Para simplificar el análisis no mostramos el año 1, ya que en ninguno de los escenarios se dan ventas durante dicho año.

Escenario	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TIR	VAN	Valor negocio
Optimista - 110%	11,0	22,0	33,0	46,2	71%	\$ 1.105.646	\$ 3.483.590
Base - 100%	10,0	20,0	30,0	42,0	65%	\$ 925.335	\$ 3.023.734
Pesimista - 0,75%	7,5	15,0	22,5	31,5	42%	\$ 380.515	\$ 1.696.647
Muy Pesimista - 0,5%	5,0	10,0	15,0	21,0	11%	(\$ 169.228)	\$ 351.300

Tabla: elaboración propia. Excel anexo

El **escenario pesimista**, en el cual nos planteábamos capturar un 75% de nuestro SOM inicial, terminamos capturando casi 9 clientes menos al quinto año. Aquí el proyecto permanece rentable a pesar de que el valor del negocio cae un 44%, con una TIR de 42%.

El **escenario muy pesimista** marca un quiebre para el modelo. Aquí nos planteábamos capturar solamente un 50% de los clientes esperados en nuestro SOM inicial y deviene en terminar capturando 21 clientes menos al quinto año. Aquí el proyecto por lo que vemos pierde la rentabilidad al tener un **Valor Actual Neto negativo** y una **TIR del 11%** únicamente. Esto demuestra que la captación y fidelización de los clientes es vital para el modelo.

Riesgo | Precio de venta de Reportes

El **precio de los reportes** es un factor determinante que impacta directamente en los ingresos y en la percepción de valor por parte de los clientes. La necesidad de ajustar los precios ya sea al alza o a la baja, puede surgir en respuesta a dinámicas de competencia, cambios en los costos operativos, o en función de la elasticidad de la demanda. Como sabemos, un precio demasiado elevado podría reducir la base de clientes, mientras que un precio demasiado bajo podría comprometer la rentabilidad. Para simplificar el análisis únicamente tocaremos la variable precios, para entender cuan sensible a esta modificación es el proyecto.

Para hacer esta sensibilización partimos de tomar los precios proyectado como el punto de partida y analizar alternativas frente tres escenarios pesimistas, y un cuarto optimista. Recordemos, que tal se mencionó en el apartado del pricing, estamos tomando como línea base un precio un 40% inferior al que actualmente tienen las principales marcas (Nielsen y Kantar) para el mercado argentino:

- **Algo Pesimista:** parte de la premisa que los precios se reducen un 20% de los proyectados inicialmente
- **Pesimista:** parte de la premisa que los precios se reducen un 30%
- **Muy Pesimista:** parte de la premisa que los precios se reducen un 40%
- **Optimista:** los precios suben un 20% a lo proyectado inicialmente

Escenario	Reporte anual	Reporte Spot	Dashboard online	TIR	VAN	Valor negocio
Muy Pesimista -40%	\$ 833	\$ 1.000	\$ 1.500	-22%	(\$ 510.338)	(\$ 492.123)
Pesimista -30%	\$ 1.375	\$ 1.650	\$ 2.475	21%	(\$ 26.611)	\$ 688.704
Algo Pesimista -20%	\$ 1.667	\$ 2.000	\$ 3.000	35%	\$ 233.858	\$ 1.324.534
Base	\$ 2.500	\$ 3.000	\$ 4.500	65%	\$ 925.335	\$ 3.023.734
Optimista +20%	\$ 3.334	\$ 4.000	\$ 6.000	88%	\$ 1.589.873	\$ 4.669.964

Tabla: elaboración propia. Excel anexo

Como se deja ver en el análisis, el factor precio es muy sensible para el modelo de **LittApp**. Con una baja en los precios actuales hasta un 20% menos (modelo **Algo Pesimista**), el modelo permanece rentable a pesar de que el valor del negocio cae un 44%, con una **TIR de 35%**. Tanto el escenario **Pesimista** como el **Muy Pesimista** quedan por debajo de la mínima rentabilidad esperada.

Claro esta señalar que el escenario **Optimista**, si bien prevé estar un 20% menos de las grandes marcas, aumenta significativamente el valor del negocio alcanzando una **TIR del 88%**.

Aspectos legales y regulatorios

LittApp será constituida en Argentina como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), una figura jurídica que permite una mayor flexibilidad en su estructura y administración, adaptándose a las necesidades de una startup tecnológica. La constitución de **LittApp** se realizará mediante un instrumento privado, con su posterior inscripción en el Instituto General de Justicia (IGJ), lo que garantizará su formalización legal.

En cuanto a las obligaciones fiscales, cumpliremos con el Impuesto al Valor Agregado (IVA), el Impuesto a las Ganancias y el Impuesto sobre los Ingresos Brutos provinciales, los cuales están contemplados dentro del plan de negocios para asegurar la correcta planificación financiera.

Respecto a la propiedad intelectual, evaluaremos la posibilidad de patentar cualquier innovación tecnológica, como algoritmos o métodos únicos que se desarrollen en la plataforma, asegurando la protección de estos activos a largo plazo. Además, vamos a registrar la marca **LittApp** para garantizar su exclusividad en el mercado. Estas acciones se gestionarán a través del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI), siendo cruciales para la protección legal del negocio.

Finalmente, las habilitaciones necesarias para operar se centran en las normativas aplicables a cualquier SAS, que se obtendrán como parte del proceso general de constitución.

Conclusiones

LittApp, como propuesta tecnológica innovadora, ha demostrado ser una solución relevante y necesaria en el contexto actual argentino. Hemos explorado profundamente la oportunidad de mercado existente, el diseño del producto, y las estrategias de implementación necesarias para asegurar su éxito. El análisis realizado muestra que **LittApp** no solo cubre una necesidad crítica de los consumidores en cuanto a optimización de compras y ahorro, sino que también ofrece un valor significativo para las empresas de consumo masivo a través de su plataforma de análisis de mercado en tiempo real.

A lo largo de la tesis, se ha evidenciado que el entorno macroeconómico y tecnológico de Argentina presenta desafíos, pero también oportunidades que **LittApp** está bien posicionada para aprovechar. La alta inflación, la fluctuación del tipo de cambio, y la baja confianza del consumidor son variables que **LittApp** puede convertir en ventajas mediante su propuesta de valor centrada en el ahorro y la eficiencia. Además, el crecimiento del comercio electrónico y la digitalización en el país proporcionan un terreno apto para la adopción de una plataforma como **LittApp**.

En términos de implementación, la estrategia escalonada propuesta en la tesis nos permite crecer de manera sostenible, asegurando una base sólida en los primeros años antes de expandirse a nuevos mercados y geografías.

En conclusión, **LittApp** tiene el potencial de convertirse en un referente en el mercado de *grocery retail* online en Argentina y, eventualmente, en América Latina. Su enfoque en la satisfacción del consumidor final, combinado con una oferta de valor robusta para las empresas, le otorga una ventaja competitiva significativa. La implementación cuidadosa y estratégica descrita en esta tesis, junto con una comprensión profunda del mercado y el entorno económico, nos asegura estar bien posicionados para alcanzar los objetivos planteados.

Fuentes y Bibliografía

Keller, KL; Strategic Brand Management, 2013

<https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2021/11/grocery-retail.html>

Estudio anual de Comercio Electrónico CACE 2023:

<https://cace.org.ar/prensa/estudio-anual-2023/>

ENACOM: Más de 200% de incremento en el acceso a Internet de fibra óptica en toda la Argentina – [link](#)

Informe Técnicos, Vol. 8, n°118, Encuesta de Supermercados, marzo 2024, INDEC

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <https://www.indec.gob.ar/>

Gupa, S. (2019). Segmentación y alcance. *Harvard Business Publishing Education*.

Rothaermel, F.T. (2021). *The PESTEL Framework en Strategic Management* (5ª ed., pp. 74-81). McGraw Hill.

Banco Mundial. (2 de abril de 2024). *The World Bank in Argentina*. [Link](#)

Rothaermel, F.T. (2021). *Competition in the five forces model en Strategic Management* (5ª ed., pp. 82-95). McGraw Hill.

Banco Central de la República Argentina. (2024). *Relevamiento de Expectativas de Mercado*. [Link](#)

Datos Macro (s.f.). *Bono de Estados Unidos a 10 años*. Recuperado el 23 de agosto de 2024 de <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>.

Damodaran, A. (2024). *Betas by Sector (US)*. <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>.

Ámbito Financiero (s.f.). *Riesgo País Histórico*. Recuperado el 23 de agosto de 2024 de <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais-historico.html>.

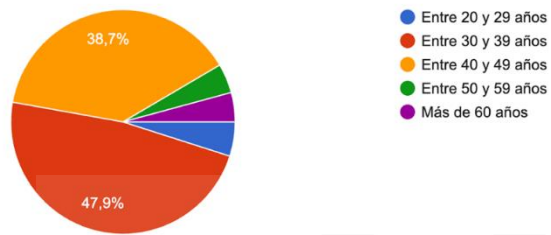
Anexos

Anexo 1- Proyección financiera

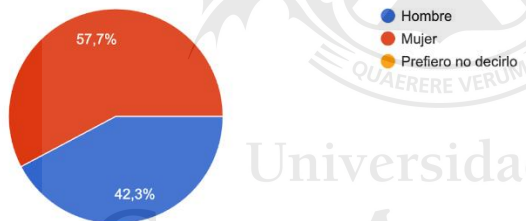
Documento de Excel “TFG REY_LITTAPP”

Anexo 2: Resultados de encuestas.

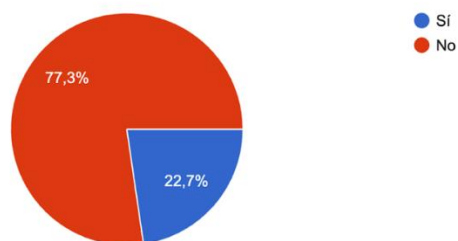
Qué edad tenes?
142 respuestas



Sexo
142 respuestas

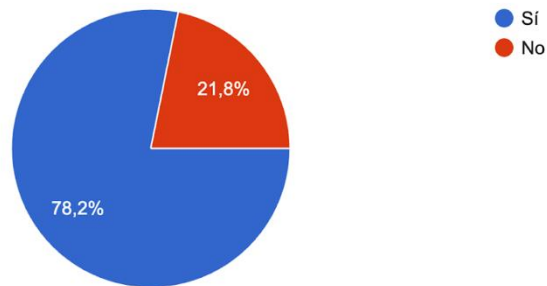


¿Sos la única fuente de ingresos en tu hogar?
141 respuestas



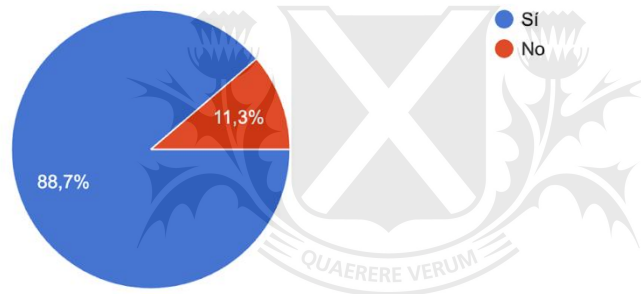
¿Tenes personas a cargo? (hijos/ madre/ padre/ abuelos, etc.)

142 respuestas



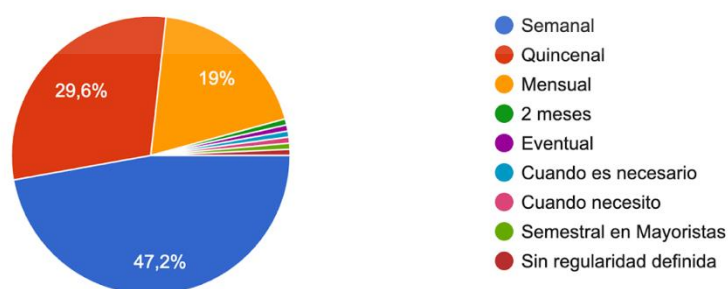
¿Realizás compras en grandes cadenas supermercados?

142 respuestas



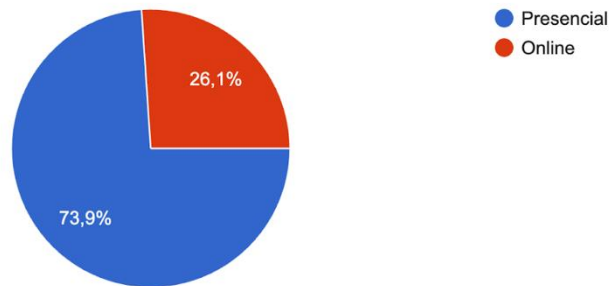
¿Con qué frecuencia realizas las compras?

142 respuestas



Al realizar tu compra, ¿Cómo elegís hacerla?

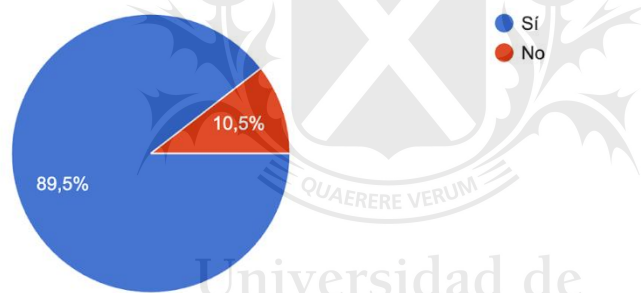
142 respuestas



Compras presenciales:

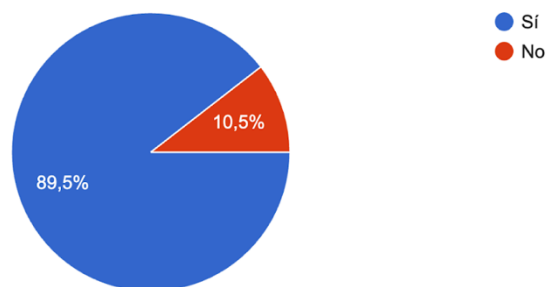
Te gustaría poder comparar precios de productos entre distintas tiendas?

105 respuestas



Estarías dispuesto a empezar a comprar online si pudieras acceder a un carro de compras eficiente y con acceso a mejores precios?

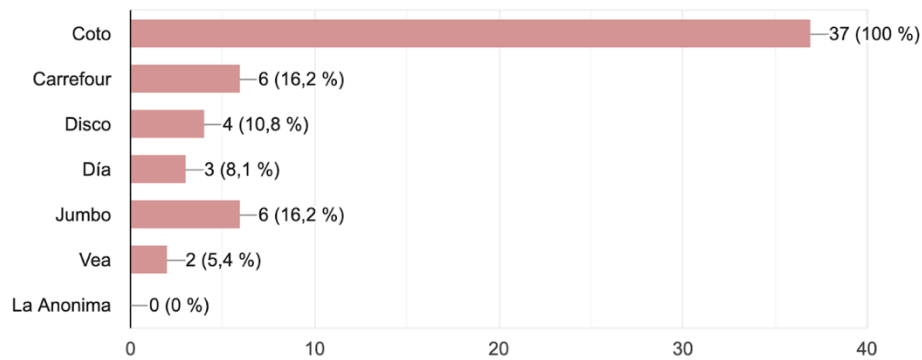
105 respuestas



Compras online:

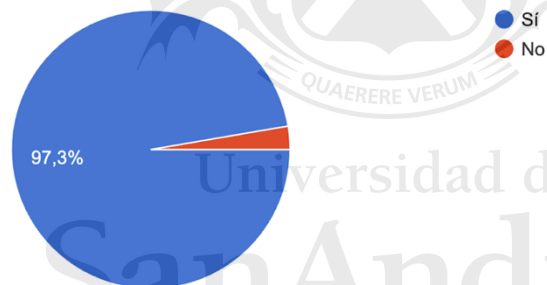
En qué supermercado usualmente compras online? (puede ser más de uno)

37 respuestas



¿Te gustaría usar una plataforma que te permita ahorrar dinero en tu compra y hacer más eficiente el uso de tu tiempo con una experiencia de usuario satisfactoria?

37 respuestas



Anexo 3: Encuestados B2B.

Natalia Lef: Head of Digital Commerce LATAM en Kimberly-Clark

(<https://www.linkedin.com/in/natalialef/>)

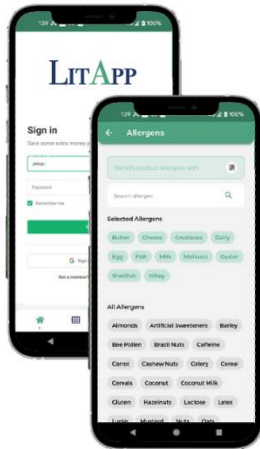
Sol Gross: Senior Account Executive at Kantar Insights

(<https://www.linkedin.com/in/sol-groos/>)

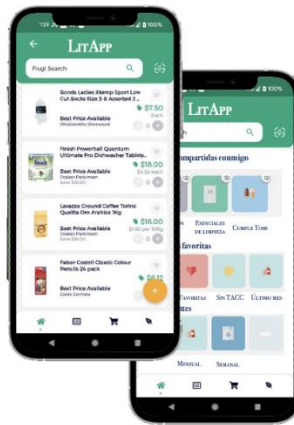
Santiago Beaudoin: Associate Manager – NielsenIQ

(<https://www.linkedin.com/in/santiago-beaudoin>)

Anexo 4: Pantallas de la aplicación para usuarios.



1 Ingresa y crea tu perfil



2 ¡Busca tus productos preferidos! o volve a tus listas ideales



3 Compara y ahorra seleccionando el super más barato



Universidad de
SanAndrés