



Escuela de Negocios

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Trabajo Final de Graduación “Holabox”

Alumno: Matias Alejandro Ramirez

DNI: 34578743

Mentor: Gustavo Martello

Argentina, Buenos Aires, 19/02/2025

Índice

1. Resumen Ejecutivo	(Página 4)
2. Agradecimientos	(Página 6)
3. Contexto del Mercado	(Página 8)
4. Problema a Resolver	(Página 10)
5. Oportunidad de Negocio	(Página 12)
○ Validación empírica.....	(Página 13)
○ Determinación de mercado objetivo.....	(Página 15)
6. El Cliente	(Página 17)
○ Mapa de Empatía.....	(Página 17)
○ Arquetipo de Cliente.....	(Página 19)
○ Mapa del Recorrido del Cliente.....	(Página 22)
7. Propuesta de Valor	(Página 27)
○ Value Proposition Canvas.....	(Página 27)
○ Diferenciación y Ventaja Competitiva.....	(Página 29)
○ Business Canvas Model.....	(Página 32)
○ Funcionalidades.....	(Página 36)
○ Tecnología a utilizar.....	(Página 38)
8. Tamaño de Oportunidad, Competencia, Contexto e Industria ...	(Página 41)
○ Industria.....	(Página 41)
○ Competidores.....	(Página 43)
○ FODA.....	(Página 48)
○ Análisis Pestel.....	(Página 49)
○ 5 Fuerzas de Porter.....	(Página 51)

○ Conclusión 5 fuerzas de Porter.....	(Página 54)
9. Plan de Marketing.....	(Página 56)
○ Plan de Medios y Promoción.....	(Página 56)
○ Credibilidad.....	(Página 57)
○ Posicionamiento.....	(Página 58)
○ Pricing.....	(Página 60)
10. Recursos, Procesos y Plan Operativo del Negocio.....	(Página 62)
○ Recursos Clave.....	(Página 62)
○ Actividades Clave.....	(Página 63)
○ Control de Calidad.....	(Página 67)
○ Indicadores clave (KPIs).....	(Página 69)
○ Plan de implementación.....	(Página 71)
11. Equipo emprendedor.....	(Página 75)
12. Resultados Proyectados y Requerimientos de Inversión.....	(Página 77)
○ Modelo de generación de beneficios.....	(Página 77)
○ Proyección financiera y performance.....	(Página 78)
○ Requerimientos de inversión y financiamiento.....	(Página 81)
17. Viabilidad del Proyecto.....	(Página 82)
○ Análisis de Sensibilidad frente a otro escenario.....	(Página 84)
○ Análisis de Riesgos.....	(Página 85)
18. Visión a Futuro.....	(Página 88)
19. Conclusiones.....	(Página 89)
20. Bibliografía.....	(Página 91)
21. Anexos.....	(Página 93 a 103)

Resumen Ejecutivo

Hoy en día, el proceso de compra en el mercado retail en Argentina, tanto presencial como online, sigue siendo ineficiente para gran parte de los consumidores. A pesar del crecimiento en los últimos años de las plataformas digitales, más del 85% de los compradores todavía prefiere ir al supermercado de manera presencial por diferentes motivos, enfrentándose a largas filas, falta de productos, tiempo perdido en organizar una compra completa y en muchas ocasiones precios elevados. Por otro lado en el comercio electrónico, aunque suena atractivo, la experiencia que percibe el usuario actualmente no está del todo optimizada ya que muchas plataformas son lentas y confusas, lo que genera que las compras no se terminen finalizando o que el usuario la finalice pero con muchas trabas en el medio resultando en una satisfacción baja.

Bajo este contexto, surge **Holabox**, una aplicación que simplifica la experiencia de compra combinando tecnología, conveniencia y personalización. Con un enfoque inicial en productos recurrentes y voluminosos como lo son las bebidas sin alcohol, nuestra solución utiliza inteligencia artificial para crear listas automáticas basadas en los hábitos de consumo del usuario, comparar precios de diferentes tiendas en tiempo real y optimizar tanto las compras en tiendas físicas como en canales digitales. Al mismo tiempo, al reducir los tiempos y la complejidad de las compras, Holabox beneficia tanto a los consumidores como a los supermercados, aumentando la eficiencia y la fidelidad del cliente.

Holabox se posiciona como una solución innovadora en un sector que necesita urgentemente modernización. A través de alianzas estratégicas con

cadena de supermercados y un modelo de ingresos basado en comisiones por transacción, la propuesta tiene el potencial de generar un impacto positivo en toda la cadena de valor y al mismo tiempo y no menos importante ser rentable y escalable.

Con estudios preliminares que confirman el interés de los usuarios y proyecciones financieras que apuntan a alcanzar el punto de equilibrio en tres años, Holabox no solo resuelve un problema cotidiano, sino que transforma una experiencia tediosa en una más eficiente y práctica.

Apoyada por herramientas aprendidas durante el EMBA, puede convertirse en un modelo de negocio sólido y escalable.



Agradecimientos

Quiero comenzar expresando mi más sincero agradecimiento al cuerpo docente de la Universidad de San Andrés. Durante todo el programa y en cada una de las clases han demostrado una gran pasión por la educación y su compromiso constante fueron fundamentales para mi crecimiento durante este programa. Cada clase y cada discusión me dejaron valiosas herramientas que llevé a este trabajo y que me acompañarán en mi carrera profesional. Es muy destacable el conocimiento que tienen todos los profesores con los que he tratado y la excelente disposición para compartirlo con los alumnos.

A mi mentor de tesis, Gustavo Martello, gracias por tu orientación y por cada consejo a lo largo de este proceso. Tu visión, tu experiencia y tu paciencia me ayudaron a estructurar y dar forma a este proyecto, haciéndolo mucho más robusto y significativo.

A mi Grupo 1, que fue más que un grupo de trabajo. A lo largo del ciclo del máster, compartimos momentos de entusiasmo y aprendizaje, pero también supimos acompañarnos en los momentos más desafiantes tanto personales como profesionales. Su apoyo, empatía y compañerismo hicieron de esta experiencia algo único y enriquecedor.

A mi familia, gracias por estar siempre a mi lado, brindándome el soporte emocional que necesitaba para enfrentar cada etapa de este camino. A mis padres y hermano, quienes con su ejemplo me enseñaron el valor del esfuerzo y la importancia de luchar por mis objetivos, les debo gran parte de este logro.

Por último, pero de manera especial, a mi esposa Lucia. Gracias por tu amor incondicional, tu paciencia y por acompañarme en cada paso de este desafío. Sin un apoyo tan grande hubiera sido imposible poder llevar adelante tantas horas de cursada, estudio y trabajos grupales.

¡Muchísimas gracias!



Contexto del mercado

El mercado retail en Argentina se encuentra en constante cambio, influenciado por la forma en que compramos y el avance tecnológico del cual somos parte. Aunque gigantes como Carrefour y Cencosud dominan el escenario, y las compras online ganaron terreno, sobre todo tras la pandemia, muchos argentinos siguen eligiendo las tiendas físicas. De hecho, se estima que más del 85% de los consumidores todavía va a supermercados o tiendas de barrio para comprar productos básicos, mientras que el 15% restante podría optar por plataformas digitales, valorando principalmente el delivery y el ahorro de tiempo que esto representa al momento de hacer las compras.¹

Uno de los problemas principales para los compradores es el tiempo que lleva hacer las compras. Entre desplazarse, buscar productos y hacer filas, una visita al súper puede tomar fácilmente más de dos horas. Si lo anualizamos, eso equivale a unas 100 horas que podrían aprovecharse mejor calculando que al menos 1 vez a la semana vamos de compras. A esto se suman los imprevistos: la falta de productos, largas colas y el olvido de productos necesarios hacen que la experiencia se vuelva tediosa, y muchos terminan yendo a más de un lugar para completar todo lo que necesitan.

Por otro lado, comprar online todavía tiene sus barreras. Aunque suena fácil hacer todo desde casa, seleccionar manualmente cada producto lleva mucho tiempo, y las plataformas no siempre tienen una interfaz de usuario intuitiva. Esto se

¹ https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_01_25A91619DD11.pdf

refleja en que hasta el 70% de los carritos de compra online se abandonan antes de completar la transacción, lo que muestra que hay mucho por mejorar en la experiencia digital.²

En cuanto a las tiendas físicas, la competencia es enorme. Las grandes cadenas luchan por captar a los consumidores con promociones y precios, en un contexto de inflación alta y fluctuaciones en el poder adquisitivo. Los consumidores invierten cada vez más tiempo comparando ofertas para maximizar su presupuesto.

En definitiva, hay una oportunidad clara para que la tecnología mejore la experiencia de compra, tanto en los supermercados físicos como en el e-commerce.



² https://www.timetomarket.com.ar/blog/2929/36034/como_mejorar_los_ratios_de_carritos_abandonados.php

Problema a resolver

Uno de los grandes problemas del mercado retail en Argentina es el tiempo y esfuerzo que conlleva hacer las compras, especialmente en supermercados. Tanto en las tiendas físicas como en el e-commerce, las familias enfrentan dificultades que hacen de esta tarea algo tedioso y poco eficiente.

Pérdida de tiempo en las compras presenciales

Aunque el comercio electrónico ha crecido significativamente en los últimos años, mucha gente aún sigue prefiriendo ir al supermercado. El problema es que la experiencia en tiendas físicas puede ser frustrante: el tiempo que toma una compra típica (entre dos y dos horas y media) se vuelve un dolor de cabeza. Entre colas interminables, falta de productos y caminar por toda la tienda buscando lo que necesitan, los consumidores terminan invirtiendo hasta **100 horas** al año en esta tarea, lo que podría aprovecharse en algo más productivo o entretenido. Además, si especificamos en el rubro bebidas las compras pueden terminar siendo muy voluminosas y pesadas, complicadas de transportar en muchos casos.

Fricciones en el proceso de compra online

Si bien comprar desde casa parece la solución ideal, el e-commerce de supermercados todavía tiene mucho por mejorar. Seleccionar cada producto manualmente se vuelve lento y aburrido, sobre todo para compras grandes o reposiciones de productos recurrentes como pueden ser las bebidas (gaseosas, jugos, agua, aguas saborizadas). Esto genera frustración, y la prueba está en que

hasta el 70% de los carritos de compras online se abandonan antes de completar la transacción.

Compras incompletas o erróneas

Otro problema frecuente es el olvido de productos, ya sea por hacer una lista apurada o simplemente por distracción. Muchas veces los consumidores llegan a casa y se dan cuenta de que olvidaron su bebida favorita. El uso de listas improvisadas o directamente no usar una lista aumenta las chances de que esto ocurra.

Impacto económico del tiempo perdido

El tiempo que se invierte en estas compras tiene un costo indirecto. No solo es cuestión de "perder tiempo", sino que afecta la productividad en otras áreas de la vida cotidiana. En un contexto donde el tiempo es cada vez más valioso, especialmente para familias y profesionales con agendas ocupadas, optimizar este proceso es clave para mejorar la calidad de vida.

Oportunidad de negocio

Hoy, el retail en Argentina está lleno de oportunidades para hacer la experiencia de compra más ágil, tanto en tiendas físicas como online. El crecimiento del e-commerce tras la pandemia mostró que hay una clara tendencia hacia lo digital, pero los supermercados aún no han avanzado tanto como otros sectores. Comprar online sigue siendo difícil desde el punto de vista del usuario.³

Específicamente hablando sobre el nuestro negocio centrado en un principio en bebidas sin alcohol, es una categoría que viene en aumento según uno de los últimos informes del INDEC y actualmente ocupa el puesto número 4 de productos más comercializados en los supermercados de Argentina, lo cual posiciona nuestra solución en una situación prometedora en términos de volúmenes de venta y potenciales clientes que la utilicen.⁴

Una aplicación que automatice y simplifique parte de este proceso sería un éxito, especialmente para aquellos con poco tiempo o familias que hacen grandes compras y focalizando en principio en productos recurrentes y de gran volumen como lo son las bebidas como aguas, gaseosas, jugos entre otros. La inteligencia artificial, que ya está transformando la relación entre empresas y consumidores, puede ser clave para personalizar las compras, generando listas automáticas basadas en los hábitos del usuario.

3

<https://www.forbesargentina.com/summit/crece-ecommerce-habitos-consumidor-cambian-retail-media-clave-estrategia-marketers-n53604>

4 https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_01_25A91619DD11.pdf

Además, esta solución no solo beneficiaría a los consumidores, sino también a los supermercados, reduciendo la tasa de abandono de carritos, aumentando las ventas posiblemente generando un nuevo canal de adquisición y al focalizar en productos que ocupan mucho espacio como las bebidas los ayudará sin lugar a dudas a manejar de una mejor manera el stock disponible que tienen en sus depósitos o tiendas físicas. Al hacer que el proceso sea simple y ágil, los clientes tendrán más incentivos para completar sus compras.

Validación Empírica

Hemos llevado a cabo una validación para nuestro modelo de negocios, a través de una encuesta en la cual han participado 147 personas y hemos obtenido los siguientes resultados para poder sustentar nuestra oportunidad:

Distribución de sexo: 50% Hombres 50% Mujeres

Rango Etario: Entre 26 y 45 años

Rango Socioeconómico: Clase Media

Predisposición a utilizar suscripciones: 100% (todos utilizan al menos 1 en la actualidad)

Predisposición a utilizar ecommerce para hacer las compras: 90% (9 de cada 10 personas utilizan en la actualidad algún ecommerce)

Frecuencia utilización ecommerce para hacer las compras: de 2 a 5 veces al mes

Predisposición a comprar bebidas en app digital: al menos el 50% de los encuestados desea recibir bebidas sin haberlo preguntado directamente

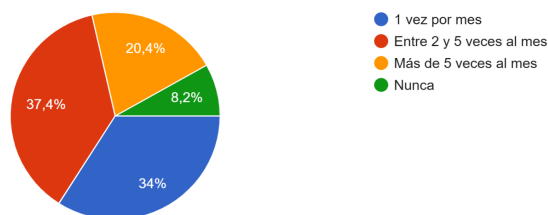
Planificación de compras: El 69% menciona que frecuentemente se queda sin productos en su hogar

Experiencia actual (NPS): -1 (los valores detractores son mayores a los promotores), es una experiencia mala la que tienen en la actualidad

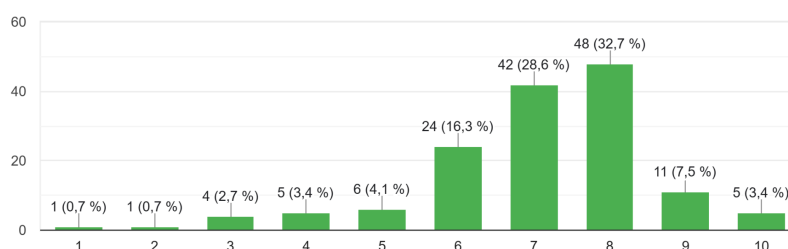
En conclusión, los resultados sustentan nuestra oportunidad de negocio pudiendo resaltar entre los mismos lo siguiente:

- a. Existe una elevada adopción a suscripciones automáticas y compras online (frecuencia mensual de 2 a 5 veces aproximadamente), lo que favorece significativamente la oportunidad de ofrecer una solución digital.
- b. Elevada predisposición para explotar el nicho de bebidas sin alcohol, en el cual el 50% de los encuestados lo ha mencionado sin preguntarlo.
- c. La experiencia actual es muy mala, el resultado de NPS es claramente mejorable y nos indica que existe una clara oportunidad de mejora en lo que se refiere a experiencia del usuario

¿Con que frecuencia utilizas el e-commerce?
147 respuestas



Califica del 1 al 10 tu experiencia ACTUAL de compra en un supermercado (presencial u online)
147 respuestas



Determinación de mercado objetivo

Para evaluar la potencialidad de la propuesta de Holabox, se ha definido el mercado objetivo mediante la metodología TAM, SAM y SOM, lo que permite dimensionar el alcance y la factibilidad del negocio:

1. TAM (Total Addressable Market - Mercado Total Disponible): Representa el mercado global de bebidas en Argentina, que se estima según la información provista por el INDEC (Informe Noviembre 2024) en \$241,064,853 (expresado en miles de pesos) mensuales. Anualizado y estandarizado a un tipo de cambio de USD/Pesos Argentinos de \$1,040 nos arroja por resultado un TAM de USD 2,781,517,534. También podríamos expresar dicho resultado en ventas, considerando un ticket promedio de USD 50, nos arroja que anualmente el TAM en cantidad sería de 55,630,350 ventas anuales.
2. SAM (Serviceable Available Market - Mercado Disponible y Accesible): Representa el grupo de consumidores que actualmente realiza compras a través de plataformas digitales. Según informe del indec, sólo el 3,7% de las compras se realizó a través de este medio. Entonces, considerando el TAM

previamente calculado el SAM nos arroja un monto de USD 102,916,148 anuales o 2,058,322 ventas anuales.

3. SOM (Serviceable Obtainable Market - Mercado Obtenible): Define la cuota de mercado que en Holabox podríamos captar en una etapa inicial. Se proyecta una penetración del 1% sobre el SAM en el primer año de operación, lo que equivale a USD 1,029,161 anuales o 20,583 ventas anuales, a su vez un crecimiento estimado en un 50% año a año y con un ticket mínimo de USD 75.

A continuación se detalla una estimación de las ventas o transacciones año a año del proyecto y el cálculo de la cantidad de clientes, considerando que cada cliente realiza una compra quincenal.

Estimación Clientes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A) Transacciones Anuales	20.583	30.875	46.312	69.468	104.201
B) Clientes Anuales	858	1286	1930	2894	4342

El Cliente

Mapa de empatía

¿Qué piensa y siente?

Nuestros potenciales clientes sienten frustración porque las compras les consumen más tiempo del que disponen. En una de nuestras encuestas, un usuario mencionó que dedicar más de dos horas al supermercado semanalmente lo hace sentir que "pierde tiempo valioso que podría pasar con su familia". Además, están preocupados por no encontrar las mejores ofertas debido a la falta de tiempo para comparar precios. Esta frustración no solo afecta su rutina diaria, sino también su percepción del valor de las compras.

¿Qué ve?

Observan un mercado lleno de opciones de compra online, pero sienten que estas plataformas no resuelven completamente sus necesidades. Ven largas filas en supermercados y catálogos online complejos que les dificultan la experiencia. Por ejemplo, se han quejado de plataformas que no guardan sus preferencias, obligándolos a comenzar desde cero en cada compra. También ven a su alrededor a familiares o amigos con quejas similares sobre la ineficiencia del sistema actual.

¿Qué escucha?

Oyen comentarios de colegas y amigos sobre las desventajas de las compras, tanto online como presenciales. Las quejas comunes incluyen largas esperas, productos agotados y problemas logísticos. Al mismo tiempo, escuchan

sobre los avances tecnológicos en otros sectores, lo que genera expectativas de soluciones más modernas en el retail.

¿Qué dice y hace?

Son abiertos al expresar su molestia respecto a las compras y han probado varias alternativas digitales. En reuniones familiares o en redes sociales, suelen comentar su interés en encontrar aplicaciones que simplifiquen la tarea. Sin embargo, cuando estas plataformas no cumplen sus expectativas, tienden a abandonarlas rápidamente. Al buscar practicidad, su comportamiento revela una disposición a cambiar, pero también cierta impaciencia.

¿Qué le duele?

Lo que más les molesta es la sensación de desperdiciar tiempo y dinero. Algunos, por ejemplo, han compartido que "es frustrante cargar con productos voluminosos, especialmente bebidas, y descubrir luego que faltan artículos que vos querías comprar y te olvidaste".

¿Qué quiere ganar?

- Ahorrar tiempo: Reducir el tiempo que invierte en las compras, automatizando el proceso lo más posible.
- Facilidad en la compra: Que la experiencia sea rápida y sin complicaciones, tanto online como en la entrega.
- Seguridad en la lista de compras: Asegurarse de que no olvidará productos esenciales para el.

- Ahorro de dinero: Encontrar las mejores ofertas sin tener que perder tiempo comparando.
- Tecnología confiable: Una herramienta que le dé control sobre su tiempo y gastos.

¿Cómo responde nuestra solución a este Mapa de Empatía?

- Ahorro de tiempo: Nuestra aplicación crea órdenes de compras automáticas según las preferencias del usuario en el rubro bebidas sin alcohol, eliminando la necesidad de seleccionar productos uno por uno.
- Experiencia optimizada: La app se conecta con supermercados en tiempo real, comparando precios y disponibilidad, lo que simplifica el proceso de compra.
- Recordatorios inteligentes: El sistema se asegura de que los usuarios no olviden sus bebidas de preferencia, evitando compras incompletas, basándose en su preferencia de consumo.
- Ahorro de dinero: Garantiza que los usuarios obtengan los mejores precios en tiempo real, lo que les da la seguridad de estar haciendo una compra inteligente.
- Comodidad y simplicidad: Convierte las compras en un proceso rápido y sin estrés, optimizando cada paso para que sea mucho más agradable.

Arquetipo de cliente

Datos Demográficos

- Edad: Entre 35 y 45 años.

- Estado civil: Casados, con al menos un hijo.
- Nivel socioeconómico: Medio. Ambos son profesionales en una etapa media de sus carreras, ocupando roles de liderazgo / gerenciales.
- Residencia: Viven en la capital federal o capital de una provincia o en áreas urbanas cercanas a grandes ciudades de Argentina.

Información Profesional

Sofía y Martín son líderes en empresas, emprendedores o profesionales en áreas como tecnología, consultoría o startups. Ambos tienen estudios universitarios completos y, en muchos casos, posgrados. Están acostumbrados a tomar decisiones rápidas y gestionar equipos, lo que les deja poco tiempo para actividades domésticas.

Estilo de Vida y Comportamiento

Llevan jornadas laborales intensas y a la vez gestionan su hogar. Les gusta mantenerse activos físicamente, disfrutando de actividades al aire libre o deportes. Los fines de semana pasan tiempo en familia, salen a comer a sus restaurantes favoritos y también practican deporte. Utilizan tecnología a diario para organizarse, desde smartphones hasta relojes inteligentes, y buscan ser eficientes en todo lo que hacen.

Comportamiento de Compra en Supermercado

Sofía y Martín hacen una gran compra cada una o dos semanas para cubrir las necesidades del hogar, alternando entre compras presenciales y online según su agenda. Aprecian mucho su tiempo, por lo que prefieren hacer compras que les

cubran al menos una semana completa. Sin embargo, se frustran cuando olvidan productos o no encuentran lo que buscan fácilmente. No les gusta perder tiempo en tareas repetitivas como hacer compras largas.

Motivaciones y Metas

- Ahorrar tiempo: Quieren reducir al mínimo el tiempo que dedican a las compras, mucho más si son de productos que consumen repetitivamente.
- Evitar olvidos: Su objetivo es no olvidar productos esenciales o de su preferencia para no tener que hacer compras adicionales.
- Tener más tiempo libre: Buscan liberar tiempo para dedicarlo a su familia, trabajo o ejercicio.

Puntos de Dolor

- Se frustran cuando no encuentran productos o cuando olvidan cosas importantes.
- Aunque compran en línea, encuentran las plataformas complicadas y a menudo abandonan los carritos antes de completar la compra. Falta de una solución que sea eficiente y traiga productos de gran volumen como las bebidas.
- Sienten que las compras online les toman más tiempo de lo que esperaban, lo que va en contra de su objetivo de ahorrar tiempo.

Preferencias de Producto

- Prefieren marcas conocidas y productos de calidad.
- Son fieles a marcas en las que confían y que compran regularmente.

Mapa del recorrido del cliente

1. Reconocimiento de la necesidad

- Situación: Sofía y Martín, ocupados con el trabajo y el hogar, sienten que hacer las compras es agotador y frustrante, tanto presencial como online. A menudo olvidan productos y sienten que pierden tiempo seleccionando lo que necesitan.
- Pensamientos: "¿Por qué tenemos que perder tanto tiempo haciendo las compras en productos que consumimos siempre? ¿No hay una forma más fácil, rápida y automática?"
- Acciones: Buscan maneras de optimizar el tiempo que gastan en las compras, o en parte de ellas como las bebidas. Se interesan en apps que puedan hacer este proceso más rápido y sin complicaciones.
- Canales: Redes sociales, recomendaciones de amigos, tiendas de apps.

2. Consideración

- Situación: Descubren la app y les llama la atención por su capacidad de generar listas automáticas y personalizadas. Se interesan en probarla para ver si realmente les ayuda a ahorrar tiempo y evitar olvidos.
- Pensamientos: "Esta app puede ser lo que necesitamos para que las compras sean más fáciles."

- Acciones: Investigan más sobre la app, leen reseñas de otros usuarios y se animan a descargarla para probar sus funciones.
- Canales: Sitio web de la app, tienda de apps, videos tutoriales, reseñas en YouTube, redes sociales.

3. Decisión

- Situación: Deciden probar la app, la descargan y configuran sus preferencias iniciales. La app les sugiere una lista de bebidas basada en sus compras habituales y muestra el mejor precio posible.
- Pensamientos: "Es fácil de usar. Me gusta que recuerde lo que solemos comprar y que nos ayude a organizar todo rápidamente."
- Acciones: Configuran su perfil, revisan la lista sugerida por la app y ajustan detalles según sus preferencias. Eligen una opción y completan la compra.
- Canales: Uso directo de la app, notificaciones de sugerencias de compra.

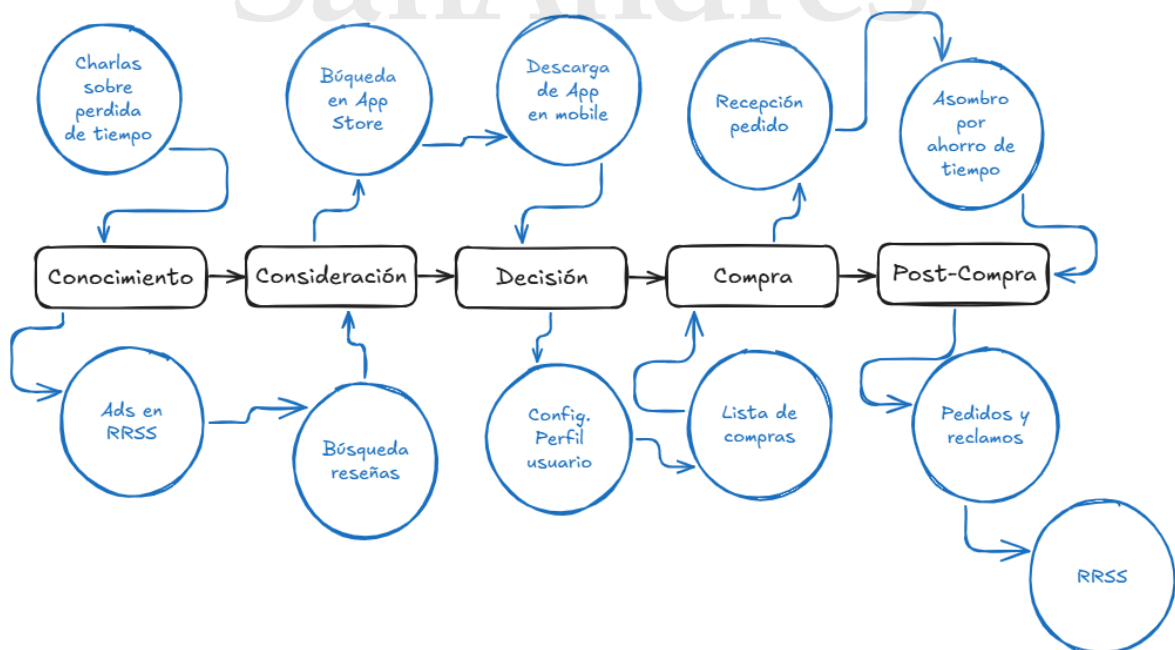
4. Compra

- Situación: Sofía y Martín completan la compra a través de la app, seleccionando la opción con mejores precios y disponibilidad. La entrega se confirma sin problemas en cuestión de segundos.
- Pensamientos: "¡Wow! Nos ahorramos un montón de tiempo y la app nos recordó todo lo que necesitábamos."
- Acciones: Realizan la compra, confirman la entrega y reciben los productos en el tiempo estimado.
- Canales: Sistema de pago integrado, notificaciones de confirmación de compra y entrega.

5. Experiencia post-compra

- Situación: Reciben el pedido sin inconvenientes, con todos los productos entregados correctamente. La app aprende de sus hábitos y personaliza aún más el proceso, facilitándoles la vida cada vez que la usan.
- Pensamientos: "Es genial que la app recuerde nuestras preferencias. Ahora hacer las compras es mucho más fácil."
- Acciones: Siguen usando la app regularmente y la recomiendan a amigos y familiares. Reciben notificaciones sobre promociones o recordatorios de futuras compras.
- Canales: Notificaciones push personalizadas, correos de seguimiento, actualizaciones de la app.

Mapa



Mapa de Empatía – Cliente Supermercado

¿Qué piensa y siente?

Los supermercados tienen como principal objetivo aumentar sus ventas, y según encuestas públicas (INDEC) saben que la penetración del e-commerce es baja en este sector. Son conscientes del crecimiento del e-commerce y la digitalización, pero enfrentan desafíos para captar clientes en un mercado cada vez más competitivo. Les preocupa la fidelización de clientes y la eficiencia en la gestión de inventarios.

¿Qué ve?

Observan cómo apps como Rappi y PedidosYa capturan una porción creciente del mercado de compras online, aunque limitadas a compras pequeñas y urgentes. También ven que sus plataformas propias no siempre ofrecen una experiencia fluida y carecen de herramientas avanzadas para personalizar la compra y mejorar la recurrencia de clientes.

¿Qué escucha?

Reciben probablemente comentarios de clientes que buscan mayor comodidad, precios competitivos y mejor disponibilidad de productos en el canal online. También escuchan sobre tendencias en digitalización, optimización logística y el uso de datos para mejorar la planificación de la demanda.

¿Qué dice y hace?

Afirman que la transformación digital es clave para su negocio y buscan mejorar su presencia online, pero muchas veces no cuentan con las herramientas adecuadas o el expertise necesario para optimizar sus plataformas. Podrían estar abiertos a

soluciones tecnológicas que les permitan integrar su inventario, mejorar la experiencia de compra y generar nuevas oportunidades de venta.

¿Qué le duele?

Sienten que el e-commerce no es aún tan rentable como el canal físico debido a costos logísticos elevados y dificultades en la gestión de stock. También les preocupa la pérdida de clientes ante la competencia de marketplaces y apps de delivery que no priorizan la relación directa con los retailers. La falta de datos sobre el comportamiento del consumidor les dificulta optimizar sus estrategias comerciales.

¿Qué quiere ganar?

Aspiran a maximizar sus ventas online sin perder rentabilidad, optimizando costos y fidelizando clientes. Quieren herramientas que les permitan mejorar la gestión de inventario, reducir quiebres de stock y generar compras recurrentes. También buscan una plataforma que les brinde datos de consumo para ajustar su oferta y mejorar su posicionamiento en un mercado digital cada vez más exigente.

Propuesta de valor

Value proposition canvas

A. Tareas de nuestros clientes

El cliente necesita comprar bebidas sin alcohol de forma eficiente, sin perder tiempo en el proceso. Esto implica organizar el pedido para no olvidar productos importantes y asegurarse de optimizar tanto el costo como el tiempo invertido. Al mismo tiempo, deben gestionar las compras del hogar mientras mantienen una vida laboral y familiar muy ocupada.

B. Frustraciones de nuestros clientes

El cliente se frustra por el tiempo que pierde en las compras presenciales, lo cual les quita la oportunidad de hacer cosas más valiosas. Cuando no tienen una lista bien organizada, suelen olvidar productos, lo que genera errores y la necesidad de realizar compras adicionales. Además, las plataformas online pueden ser complicadas de usar, lo que alarga el proceso y lleva a muchos usuarios a abandonar la compra.

C. Beneficios que buscan nuestros clientes

El cliente busca principalmente ahorrar tiempo, con una solución que les permita hacer las compras de forma rápida y eficiente. Les gustaría automatizar el proceso lo más que se pueda, basándose en sus preferencias y hábitos de consumo, y valoran la comodidad de poder hacer las compras desde cualquier

lugar. También desean un proceso bien organizado, sin olvidos ni complicaciones, y prefieren ahorrar dinero sin tener que comparar manualmente las ofertas.

D. Producto

La app automatiza el pedido de bebidas según los hábitos de consumo del cliente, asegurando que los productos necesarios están siempre incluidos. Compara precios en tiempo real entre diferentes supermercados y verifica la disponibilidad de productos, ofreciendo a los usuarios siempre la mejor opción en precio y entrega. Todo esto reduce significativamente el tiempo que se invierte en la compra, tanto presencial como online, gracias a la simplicidad del proceso. En cuestión de segundos la app te propone lo que puedes comprar y compara precios en tiempo real ofreciendo la mejor opción, siempre.

E. Aliviadores de Frustraciones

- Creación de listas: La app realiza listas de compras automáticas, eliminando la frustración de tener que recordar cada producto o buscar y seleccionar manualmente.
- Proceso sin fricciones: El proceso de compra es simple, desde la generación de la lista hasta la confirmación de la compra, minimizando errores y carritos abandonados.
- Optimización de tiempo: La app optimiza la búsqueda de productos, selección y pago, asegurando la disponibilidad de los productos y un proceso de compra rápido y eficiente.

F. Creadores de Valor

- Personalización: La app aprende de los hábitos del cliente, ajustando cada vez más la experiencia a sus preferencias.
- Comparación automática de precios: Permite acceder a las mejores ofertas sin que el usuario tenga que buscar manualmente, ahorrando tiempo y dinero.
- Mejora continua: Con el tiempo, la app va afinando el proceso de compra y sugiriendo productos que se alinean perfectamente con las necesidades del cliente, haciendo que la experiencia sea más rápida y conveniente.

Diferenciación y ventaja competitiva

Nuestra propuesta se diferencia en un mercado competitivo por su enfoque en tres pilares clave: automatización, personalización y eficiencia, lo que mejora considerablemente la experiencia de compra de los consumidores y les genera un ahorro de tiempo. Mientras que otras aplicaciones se centran en el precio y la disponibilidad de productos, nosotros llevamos la experiencia un paso más allá, al automatizar el proceso de generación del pedido y optimizar el tiempo de compra de manera integral.

Automatización personalizada

A diferencia de las plataformas tradicionales, donde los usuarios deben seleccionar manualmente cada producto, nuestra app utiliza inteligencia artificial para crear pedidos de compras personalizadas automáticamente. Se basa en los hábitos y preferencias de cada usuario, generando una lista con bebidas recurrentes y permitiendo ajustes según las necesidades actuales. Esta propuesta reduce

drásticamente el tiempo dedicado a las compras, lo que resulta en una ventaja competitiva clave, especialmente para personas con agendas ocupadas.

Integración multicanal

Otro aspecto que nos diferencia es la integración con múltiples supermercados mediante APIs. Esto permite a los usuarios no solo comprar en una cadena específica, sino también comparar precios y disponibilidad en tiempo real en diferentes tiendas, y lo mejor de todo es que la comparación y la disponibilidad se hará de manera automática en cuestión de segundos. Los usuarios acceden a todas las opciones en un solo lugar, obteniendo el mejor precio y condiciones de entrega sin tener que navegar por varias plataformas. Este enfoque multicanal optimiza tanto el costo como la conveniencia, creando una ventaja competitiva que va más allá de lo económico, mejorando la eficiencia del proceso de compra.

Aprendizaje y personalización constante

Nuestra app utiliza algoritmos de machine learning que aprenden continuamente de los patrones de consumo del usuario. Esto permite sugerir productos y cantidades basadas en sus preferencias y hábitos, haciendo ajustes automáticos según marcas favoritas o tipos de bebidas. Generando distinción en el mercado, ofreciendo una experiencia mucho más adaptada y específica que las plataformas genéricas.

Optimización de tiempo

El ahorro de tiempo es el pilar fundamental de nuestra propuesta. Nuestra app está diseñada para minimizar el tiempo que los usuarios dedican a hacer sus

compras de manera presencial, eliminando la necesidad de navegar por largas listas de productos, resolviendo problemas de disponibilidad y evitando olvidos frecuentes.

Esta ventaja hace que nuestra solución sea especialmente valiosa para personas con vidas ocupadas que buscan una experiencia de compra rápida y eficiente y que quieren destinar el tiempo a actividades que les agreguen más valor o sean más placenteras para su vida.

Flexibilidad en presupuesto y compras

Nuestra plataforma permite a los usuarios optimizar su presupuesto al mostrar las mejores ofertas sin que tengan que buscar manualmente descuentos. Además, la app permite ajustar la frecuencia y el volumen de las compras según las necesidades del momento, creando una experiencia flexible que se adapta al estilo de vida de cada usuario. En un mercado donde la falta de tiempo y la sensibilidad al precio son factores clave, nuestra app ofrece una solución que aborda ambos problemas de manera simultánea, posicionándonos con una ventaja competitiva notable.

Beneficios para supermercados

No solo los consumidores se benefician de nuestra app, sino también los supermercados. La integración permite a los supermercados gestionar mejor su inventario y optimizar la logística de pedidos, reduciendo errores en la entrega. Además, al actuar como un nuevo canal de adquisición para ellos, nos posicionamos como partners estratégicos, ayudando a aumentar sus ventas y eficiencia operativa.

En resumen, nuestra ventaja competitiva se basa en la capacidad de ofrecer una experiencia personalizada, automatizada y sin fricciones que optimiza tanto el tiempo como el costo para el usuario, mientras crea sinergias con los supermercados para mejorar la gestión logística y las ventas.

Business Canvas Model

1. Propuesta de Valor

Nuestra app automatiza y personaliza el proceso de compra, creando listas automáticas basadas en los hábitos de consumo del usuario, lo que reduce el tiempo invertido y minimiza el riesgo de olvidar productos esenciales. A su vez, la app permite comparar precios en tiempo real entre varios supermercados, asegurando las mejores ofertas sin que el usuario tenga que buscar manualmente. Esto no solo mejora la experiencia de compra, sino que también optimiza la logística para los supermercados, ayudándolos a gestionar inventarios y reducir errores operativos.

2. Segmentos de Clientes

- Profesionales ocupados y familias: Personas entre 30 y 60 años que buscan soluciones eficientes para ahorrar tiempo en la gestión de compras.
- Usuarios tecnológicamente avanzados: Consumidores que utilizan apps y dispositivos inteligentes para mejorar su productividad. Usan frecuentemente apps para compras online.

- Supermercados: Empresas interesadas en mejorar la precisión de pedidos, optimizar inventarios, aumentar márgenes operativos y tener nuevos canales de adquisición online.
- Los supermercados representan un segmento clave dentro de nuestro modelo de negocio, ya que nuestra plataforma les permite ampliar su canal de ventas digital y mejorar la eficiencia operativa. Nos dirigimos principalmente a cadenas de supermercados grandes y medianas que buscan fortalecer su presencia online, mejorar la gestión de inventario y fidelizar clientes a través de una experiencia de compra optimizada. Dentro de este segmento, encontramos dos tipos de clientes: grandes cadenas nacionales, como Carrefour, Coto y Jumbo, que buscan expandir su canal digital y diferenciarse de la competencia, y supermercados regionales, que necesitan una solución accesible para digitalizarse sin invertir en desarrollos tecnológicos propios. Ambos buscan aumentar su rentabilidad, reducir costos logísticos y acceder a datos en tiempo real sobre el comportamiento del consumidor. Nuestra propuesta de valor les permite integrarse a una plataforma donde los usuarios pueden comparar precios y optimizar sus compras recurrentes, asegurando una mayor captación de clientes. Al ofrecerles una herramienta eficiente y escalable, ayudamos a los supermercados a consolidar su presencia digital, mejorar la planificación de stock y maximizar sus ingresos en un entorno cada vez más competitivo

3. Canales

- Aplicación móvil: El principal canal donde los usuarios gestionan compras y realizan transacciones. Disponible en Android y iOS.
- Atención Post Venta: Un equipo mediante el cual se canalizan las consultas y reclamos de los clientes de la app ya sean usuarios consumidores y/o supermercados

4. Relaciones con Clientes

- Personalización continua: La app aprende de los hábitos del usuario para ofrecer una experiencia ajustada a sus preferencias.
- Soporte técnico: Un centro de atención al cliente que brinda asistencia técnica.
- Notificaciones inteligentes: Recordatorios y sugerencias personalizadas basadas en los hábitos del usuario, así como alertas sobre ofertas y descuentos.
- Recomendaciones de usuarios: El boca a boca digital impulsado por reseñas y recomendaciones entre amigos y familiares.
- Publicidad digital: Campañas dirigidas en redes sociales, motores de búsqueda y plataformas que conectan con audiencias interesadas en soluciones eficientes.

5. Fuentes de Ingresos

- Comisión por transacción: Los supermercados pagan un 3% por cada compra completada a través de la app.

6. Recursos Clave

- Plataforma tecnológica: Incluye el desarrollo y mantenimiento de la app, integración de APIs y el sistema de inteligencia artificial para personalización y automatización de pedidos.
- Equipo de desarrolladores: Encargados de mejorar el algoritmo de recomendaciones e integración multicanal.
- Ejecutivos comerciales: encargados de generar y mantener la relación comercial entre el negocio y los supermercados.
- Equipo de marketing y adquisición de usuarios: Responsable de expandir la base de usuarios, promocionar la app y generar acuerdos con supermercados.

7. Actividades Clave

- Desarrollo continuo de software: Actualizaciones y optimización del algoritmo de IA y funcionalidades.
- Gestión de relaciones con supermercados: Mantenimiento de alianzas estratégicas y precisión de inventarios.
- Marketing y adquisición de usuarios: Campañas publicitarias, contenido en redes sociales y optimización de motores de búsqueda.
- Atención al cliente: Soporte técnico y resolución de problemas para garantizar la satisfacción del usuario.
- Relaciones con supermercados: Alianzas estratégicas para garantizar integración fluida de productos, precios y disponibilidad.

8. Socios Clave

- Supermercados: Proveen los productos, precios y disponibilidad que permiten que la app funcione de manera óptima.
- Proveedores tecnológicos: Proveen las APIs necesarias para la integración con supermercados y los servicios de cloud computing para procesar grandes volúmenes de datos.

9. Estructura de Costos

- Desarrollo y mantenimiento de la app: Incluye desarrollo de software, servidores, integración de APIs y mejora continua del algoritmo de IA.
- Marketing y adquisición de clientes: Publicidad digital, campañas en redes sociales y promociones para atraer usuarios a la plataforma.
- Costos operativos: Servidores, almacenamiento de datos y mantenimiento de la infraestructura tecnológica.

Funcionalidades

1. Generación Automática de Listas de Compras

La app las crea de manera automática, basándose en los hábitos de consumo de bebidas y preferencias del usuario. Con esta tecnología analizaremos compras anteriores y patrones de consumo, sugiriendo los productos necesarios para hacer el proceso más rápido y sin olvidos, generando un ahorro de tiempo significativo.

2. Personalización Basada en IA

La IA permite que la app se adapte a cada usuario, ajustando el listado de compras según marcas favoritas de bebidas considerando su recurrencia. A medida

que la app aprende de los hábitos de compra, mejora continuamente, ofreciendo recomendaciones más alineadas con los gustos y necesidades del usuario, lo que simplifica la toma de decisiones.

3. Comparación de Precios y Disponibilidad en Tiempo Real

La integración con diferentes bases de datos de supermercados permite comparar precios en tiempo real y verificar la disponibilidad de productos en diferentes tiendas. Los usuarios pueden elegir el supermercado que mejor se ajuste a su presupuesto, garantizando el mejor precio sin tener que revisar manualmente varias plataformas.

4. Selección de Supermercado y Opciones de Entrega

Los usuarios pueden seleccionar entre diferentes supermercados según sus precios, disponibilidad y tiempos de entrega. Esto ofrece total flexibilidad para recibir productos según sus preferencias, optimizando el proceso de compra. La app siempre ofrecerá de manera destacada el más conveniente.

5. Notificaciones Inteligentes y Recordatorios de Compra

La app envía notificaciones automáticas que recuerdan cuándo es el momento de hacer la próxima compra o sugieren productos que podrían estar por agotarse. Estas notificaciones mantienen al usuario organizado y al tanto de ofertas o descuentos importantes.

6. Recomendaciones de Productos Personalizados

La app sugiere nuevos productos o marcas, según los hábitos de compra del usuario. Esto facilita el descubrimiento de productos relevantes sin necesidad de buscar manualmente, mejorando la experiencia y haciéndola más eficiente.

7. Historial y Reporte de Compras

Los usuarios pueden acceder a un historial detallado que muestra los productos comprados, las fechas y la frecuencia de las compras. Esta funcionalidad permite repetir compras con un solo clic y realizar ajustes basados en compras anteriores, facilitando la gestión del presupuesto y el control de los gastos.

8. Programación de Compras Automáticas

Los usuarios pueden programar compras automáticas de productos básicos, de manera semanal o mensual. La app se encarga de procesar el pedido y coordinar la entrega, asegurando que los productos esenciales estén siempre disponibles sin que el usuario tenga que preocuparse por hacer nuevos pedidos. Esta funcionalidad enviará notificaciones de confirmación al usuario antes de ser ejecutada para estar siempre seguros de que ese pedido es válido.

Tecnología a utilizar

La aplicación se apoya en tecnologías avanzadas que simplifican y optimizan la experiencia de compra, ofreciendo una conectividad en tiempo real con supermercados. Estos son los componentes tecnológicos clave que permiten la experiencia fluida y eficiente que ofrecemos:

1. Aplicación Móvil

La app está disponible en iOS y Android, diseñada con una interfaz intuitiva y fácil de usar. Desde la app, los usuarios pueden generar listas de compras automáticas, comparar precios, seleccionar supermercados y realizar sus pedidos

de forma rápida y eficiente. Al ser una aplicación móvil, la ventaja clave es la movilidad, permitiendo a los usuarios realizar compras desde cualquier lugar y en cualquier momento. Esto se ajusta a sus rutinas diarias y maximiza la conveniencia, eliminando la necesidad de desplazarse físicamente o navegar durante largos periodos en tiendas online complicadas.

2. Inteligencia Artificial

El corazón de la automatización es la IA, que analiza patrones de consumo de los usuarios basándose en compras anteriores, sus preferencias y necesidades recurrentes. Esto permite que la app genere listas de compras personalizadas automáticamente, ajustando cantidades y sugiriendo productos que el usuario podría haber olvidado o nuevos productos que podrían interesarle. La IA aprende y mejora con cada interacción, ofreciendo recomendaciones más precisas con el tiempo, lo que ahorra tiempo valioso al usuario al evitar la creación manual de todo el proceso y minimiza errores al anticiparse a las necesidades de cada hogar.

3. Integración con Supermercados

La app está integrada directamente con los sistemas de varios supermercados mediante APIs. Esto le permite acceder a datos en tiempo real sobre la disponibilidad de productos, precios actualizados y opciones de entrega. El usuario puede comparar entre diferentes supermercados y seleccionar la mejor opción según su presupuesto y las necesidades del momento. Esta conectividad asegura que la información sea precisa, lo que reduce la frustración del usuario al tener acceso a productos realmente disponibles, mejorando así su capacidad para tomar decisiones informadas. Además, esta integración optimiza la gestión de

inventarios de los supermercados, reduciendo errores en pedidos y mejorando la logística de entrega, lo que beneficia tanto a los consumidores como a los comercios.



Tamaño de Oportunidad, Competencia, Contexto e Industria

Industria

El sector retail, especialmente en los segmentos de supermercados y bienes de consumo masivo, es uno de los más dinámicos y competitivos tanto en Argentina como a nivel global. En los últimos años, el auge del comercio electrónico ha transformado profundamente la forma en que los consumidores hacen sus compras, impulsado principalmente por la necesidad de ahorrar tiempo, aumentar la conveniencia y aprovechar las nuevas tecnologías. Este escenario ha creado un entorno favorable para la digitalización de los procesos de compra, lo que ha convertido a las plataformas de compra online en una oportunidad clave de negocio.⁵

En Argentina, el sector retail es un pilar fundamental de la economía, con una fuerte presencia de cadenas de supermercados. En 2023, se estimó que el mercado retail alcanzó un tamaño de aproximadamente 60 mil millones de dólares, con los supermercados desempeñando un papel clave en la distribución de productos de consumo masivo. A nivel de comercio electrónico, este segmento ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años. Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), las ventas online de productos de consumo masivo, como alimentos y bebidas, han crecido más del 60% anual desde 2020. Este crecimiento, inicialmente impulsado por la pandemia de COVID-19, se ha consolidado, y el

⁵<https://www.pwc.com.ar/es/servicios/auditoria/retail-y-consumo-masivo-tendencias-y-desafios-de-un-sector-en-constante-cambio.pdf>

comercio online se ha establecido como un canal clave para los consumidores que buscan comodidad y eficiencia.⁶

Los supermercados han sido tradicionalmente uno de los principales canales de venta de productos de primera necesidad, pero en los últimos años han enfrentado desafíos significativos para adaptarse a las demandas tecnológicas actuales. Hoy en día, los consumidores valoran principalmente la eficiencia y la conveniencia que ofrecen las soluciones digitales.

El mercado de supermercados en Argentina las compras online han mostrado un crecimiento acelerado. En los últimos cinco años, el crecimiento anual compuesto ha sido superior al 30%. Aunque actualmente este canal representa una pequeña porción del total, se espera que el mercado de compras online de productos de consumo masivo en Argentina supere los 2 mil millones de dólares en los próximos años. Esto convierte a la digitalización en una oportunidad clave para aprovechar. Esta tendencia es aún más relevante entre los consumidores jóvenes y profesionales ocupados, quienes buscan ahorrar tiempo y mejorar su experiencia de compra. En este contexto, la generación automática de la lista de compras mediante el uso de inteligencia artificial, junto con la posibilidad de comparar precios en tiempo real, es una propuesta de valor atractiva para un mercado cada vez más demandante de soluciones tecnológicas personalizadas.⁷

⁶ <https://www.infobae.com/movant/2024/08/06/ecommerce-en-argentina-todavia-podemos-mejorar/>

⁷ <https://www.iproup.com/economia-digital/49335-el-e-commerce-argentino-crece-un-248-cace-revela-resultados-2024>

Diversos estudios han indicado que los consumidores valoran cada vez más la conveniencia que las tecnologías digitales les ofrecen dentro del sector retail. Entre las principales tendencias de consumo que impulsan el crecimiento del mercado de compras automatizadas se destacan varios puntos importantes. El ahorro de tiempo es una prioridad, ya que los consumidores buscan soluciones que les permitan realizar sus compras de manera rápida y eficiente, delegando el proceso a herramientas tecnológicas que eliminen fricciones. La personalización también es clave, ya que las soluciones que se ajustan a las preferencias y hábitos personales, como la automatización de listas de compras, son cada vez más solicitadas. Además, los consumidores prefieren tener la flexibilidad de hacer sus compras desde cualquier lugar y en cualquier momento, sin depender de horarios o ubicaciones físicas.

Competidores

El sector de compras online y la digitalización en supermercados ha experimentado un crecimiento notable en los últimos años, impulsado por la necesidad de los consumidores de ahorrar tiempo y simplificar su experiencia de compra. En este contexto, han surgido diversas empresas y plataformas que ofrecen soluciones para facilitar el proceso, cada una con enfoques particulares.

Rappi y Pedidos Ya son dos de las principales aplicaciones de delivery y compras online en América Latina, permitiendo a los usuarios comprar en supermercados locales y recibir sus pedidos rápidamente. Una de sus principales fortalezas es su amplia cobertura en múltiples ciudades de Argentina, abarcando

desde supermercados hasta farmacias, tiendas especializadas y restaurantes. Esto las convierte en opciones atractivas para quienes buscan conveniencia y rapidez.

Además, su capacidad para entregar pedidos de manera rápida es ideal para quienes necesitan productos urgentes. Sin embargo, a pesar de ofrecer la opción de comprar productos que se encuentran en un supermercado como lo son las bebidas, su enfoque sigue siendo principalmente el delivery de comidas preparadas listas para consumir. Este posicionamiento limita su capacidad en cuanto al volumen de productos que pueden transportar, dado que los envíos son mayoritariamente realizados en motos o bicicletas. Esto las hace más útiles para compras pequeñas y urgentes, pero no tanto para grandes compras de supermercado, donde se requiere mayor capacidad de transporte y especialmente en el rubro de bebidas donde el peso de los productos que se pueden adquirir es significativo.

Por otro lado, las principales cadenas de supermercados en Argentina, como Carrefour, Jumbo y Coto, han desarrollado sus propias plataformas online para que los usuarios puedan realizar compras directamente a través de sus sitios web o aplicaciones móviles. Estas plataformas ofrecen acceso directo al inventario, precios actualizados y promociones exclusivas, lo que permite a los usuarios aprovechar programas de fidelización. Sin embargo, una de sus grandes limitaciones es que estas plataformas están restringidas a una sola cadena de supermercados, lo que impide la comparación de precios o disponibilidad en otras tiendas. Además, en muchos casos intentan replicar la experiencia de compra física de forma online, lo que no siempre resulta efectivo o cómodo para los usuarios que buscan una experiencia más fluida y optimizada. Estas plataformas suelen carecer de la

sofisticación y flexibilidad de las aplicaciones especializadas en compras online, lo que puede generar una experiencia de usuario menos eficiente.

Profundizando, el sector de compras online y digitalización en supermercados está evolucionado significativamente, con actores clave como Rappi, PedidosYa, MercadoLibre y las plataformas propias de los supermercados. Sin embargo, cada uno presenta limitaciones que desde nuestra propuesta de negocio buscamos superar.

1. Rappi y PedidosYa: Competencia en rapidez, pero con limitaciones en volumen

- Fortalezas:
 - Amplia cobertura en múltiples ciudades y acceso a supermercados, farmacias y tiendas especializadas.
 - Logística eficiente para entregas rápidas, especialmente para compras urgentes o de último momento.
 - Conveniencia al permitir pedidos pequeños y frecuentes sin necesidad de compra mínima.
- Debilidades:
 - Limitación en el volumen de productos debido a su enfoque en el delivery en moto o bicicleta, lo que dificulta compras grandes o pesadas (como bebidas en cantidad).
 - Dependencia de la disponibilidad de “shoppers” (compradores en tienda), lo que puede generar variabilidad en el stock real vs. lo disponible en la app. Esta dependencia también puede afectar la experiencia del usuario dado que al shopper le interesa realizar

muchos pedidos y en muchas ocasiones los mismos vienen en mal estado por descuidos en el transporte de los mismos.

- Enfoque principal en delivery de comidas preparadas, sin una optimización específica para compras planificadas o de reposición.

Diferenciación de nuestra propuesta:

Nuestra app se orienta a compras planificadas y voluminosas, garantizando disponibilidad y optimización en logística. Mientras Rappi y PedidosYa resuelven necesidades inmediatas, nuestra solución ofrece una experiencia eficiente para compras programadas, con opciones de entrega adaptadas a la cantidad y peso de los productos como sucede con las bebidas.

2. Plataformas de supermercados: Integración directa, pero con limitaciones en flexibilidad

- Fortalezas:
 - Acceso directo al inventario del supermercado, lo que garantiza stock actualizado en tiempo real.
 - Programas de fidelización exclusivos que incentivan el uso de sus propias plataformas.
 - Posibilidad de acceder a promociones exclusivas de cada cadena.
- Debilidades:
 - No permiten comparar precios entre distintas cadenas, lo que obliga al usuario a comprar en una sola tienda sin evaluar alternativas. Si el usuario quiere evaluar precios deberá ingresar manualmente a

diferentes plataformas en simultáneo y hacer efectivamente la comparación de precios por productos

- Interfaces a menudo poco optimizadas, con una experiencia de usuario que replica el supermercado físico sin mejoras significativas en digitalización, teniendo que seleccionar los productos uno a uno en la mayoría de las experiencias.
- Tiempos de entrega menos flexibles y altos costos de envío en algunos casos.

Diferenciación de nuestra propuesta:

A diferencia de estas plataformas, nuestra app permite la comparación de precios entre supermercados, asegurando la mejor oferta disponible. Además, optimizamos la experiencia de usuario con una navegación más intuitiva y recomendaciones personalizadas mediante IA, facilitando la compra recurrente de productos.

3. MercadoLibre: Amplio alcance, pero sin integración en tiempo real

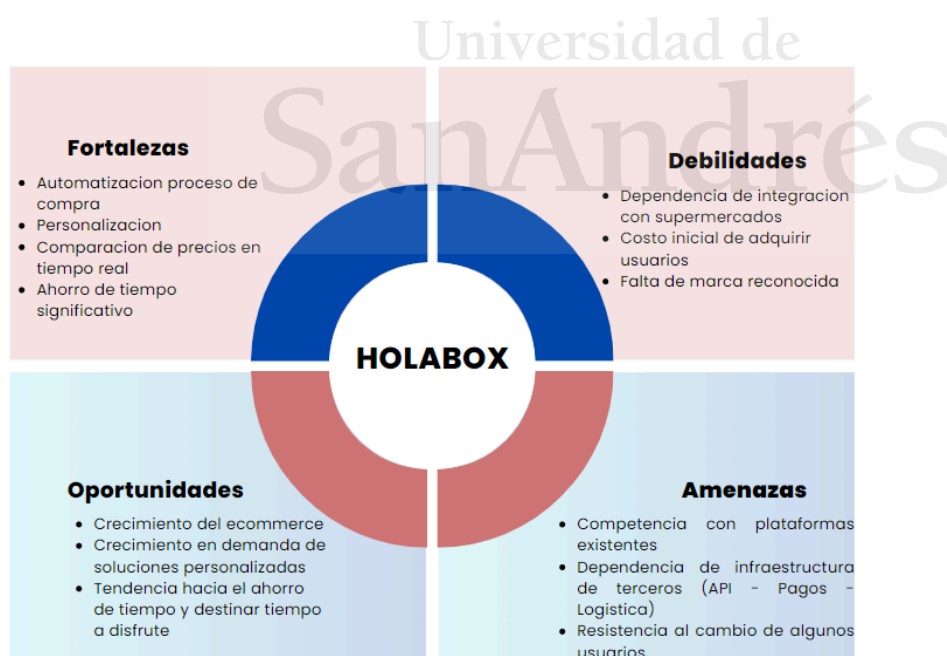
- Fortalezas:
 - Plataforma consolidada con una gran base de usuarios en Argentina.
 - Infraestructura logística avanzada (*Mercado Envíos*), permitiendo entregas rápidas en 24-48 horas en muchas regiones.
 - Diversidad de vendedores y ofertas en productos de supermercado a través de *Mercado Libre Supermercado*.
- Debilidades:
 - No cuenta con integración directa con supermercados, por lo que la disponibilidad y precios pueden variar según el vendedor.

- En el caso de que el vendedor sea Mercado Libre Supermercado, el vendedor es 1 solo y no podría compararse con otros precios o no asegura que sea el mejor precio al comprador
- No ofrece una experiencia unificada de compra en supermercado, ya que depende de múltiples vendedores con distintas condiciones de envío.

Diferenciación de nuestra propuesta:

Nuestra app ofrece una integración en tiempo real con supermercados, garantizando precios actualizados y disponibilidad de stock. Además, permite una experiencia de compra optimizada con generación automática de listas y opciones de entrega adaptadas a necesidades específicas de los consumidores.

FODA



El análisis FODA revela que el proyecto tiene claras oportunidades para capitalizar varios factores externos que están transformando el mercado retail en

Argentina. El notable crecimiento del comercio electrónico, impulsado por la adopción masiva de plataformas online para la compra de productos de consumo masivo, representa una excelente oportunidad para que la app digitalice y automatice las compras de supermercado. Además, la creciente demanda por soluciones personalizadas ofrece una ventaja clave: la app, mediante el uso de tecnología inteligente de avanzada, puede adaptarse a los hábitos y preferencias individuales de los usuarios, lo que la diferencia de otras plataformas más genéricas que no brindan ese nivel de personalización.

A su vez, la tendencia hacia el ahorro de tiempo, especialmente entre profesionales y familias con rutinas ocupadas, refuerza el valor de una solución que optimiza el proceso de compra y reduce el esfuerzo del consumidor. Los cambios en los hábitos de compra que surgieron tras la pandemia, crean un contexto ideal para que la app se posicione como una herramienta innovadora y relevante. De esta manera, logra responder a la necesidad de eficiencia y conveniencia que cada vez más usuarios demandan en sus compras cotidianas.

Análisis Pestel

En cuanto a los Factores Políticos, la estabilidad política es crucial, pero la inestabilidad constante en Argentina puede afectar tanto a las empresas como a los consumidores, generando incertidumbre en el mercado. Sin embargo, el gobierno ha demostrado su apoyo al comercio electrónico, impulsando iniciativas a través de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), lo cual es una oportunidad para capitalizar incentivos y regulaciones favorables que promuevan la digitalización del consumo.⁸ <https://cace.org.ar/sobre-cace/>

En términos de Factores Económicos, la alta inflación y la sensibilidad de los consumidores al precio representan tanto un desafío como una oportunidad. Los usuarios buscan constantemente descuentos y ofertas, lo que favorece el uso de una app que permite comparar precios en tiempo real y de manera automática nos ofrezca la mejor oferta. Sin embargo, la recesión y los altos niveles de desempleo pueden generar cambios impredecibles en los patrones de consumo, lo que podría generar una demanda con fluctuaciones a lo largo de un período de tiempo. Aun así, el crecimiento del comercio electrónico en Argentina, particularmente en productos de consumo masivo, sigue siendo un área de oportunidad clave.

Los Factores Sociales son otro motor importante para el negocio. Los hábitos de consumo cambiaron desde la pandemia de COVID-19, impulsando el uso de compras online.. Aunque algunos consumidores han regresado a las tiendas físicas, la integración del comercio digital en la rutina diaria.

Respecto a los Factores Tecnológicos, el crecimiento de la infraestructura digital en Argentina, junto con el avance en inteligencia artificial y automatización, respalda la creación de experiencias de compra personalizadas, que son esenciales para diferenciarnos en el mercado. No obstante, la infraestructura digital aún varía entre áreas urbanas y rurales, lo que podría limitar el alcance de la app en ciertas regiones menos conectadas. Sin embargo, la mayor adopción de smartphones y mejoras en la conectividad ofrecen una base sólida para el crecimiento de soluciones digitales de este tipo.

Los Factores Ecológicos también juegan un rol importante, ya que los consumidores valoran cada vez más la sostenibilidad. La app, al automatizar las

compras y optimizar el proceso, puede posicionarse como una solución que ayuda a reducir el desperdicio, permitiendo a los usuarios comprar lo necesario y al mismo tiempo reduce la huella de carbono al evitar que cada consumidor se acerque al local físico y las entregas se realicen de manera centralizada.

Finalmente, los Factores Legales relacionados con el comercio electrónico en Argentina, particularmente en términos de protección al consumidor y privacidad de los datos, son críticos para garantizar el éxito del negocio. Es fundamental cumplir con regulaciones locales, como la Ley de Protección de Datos Personales, que establece las pautas para el uso y almacenamiento de información sensible. Cumplir con estas normativas no solo evita sanciones legales, sino que también refuerza la confianza de los consumidores en la app, lo que es clave para su adopción masiva y éxito a largo plazo.

5 fuerzas de Porter

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, nuestra app depende en gran medida de los supermercados, ya que estos son los proveedores clave de las bebidas que ofrecemos. Estos actores tienen cierto poder sobre nosotros, ya que la integración de sus inventarios y precios a través de APIs es esencial para nuestra propuesta de valor. Si un supermercado decide no participar o limita el acceso a su información, esto podría afectar la variedad de productos y la calidad de la experiencia que brindamos a los usuarios. Sin embargo, al integrar múltiples supermercados, mitigamos el riesgo de depender de un solo proveedor, diversificando nuestras opciones y garantizando una experiencia integral para los

consumidores. Es crucial negociar contratos que aseguren la disponibilidad constante de la información.

Respecto al poder de negociación de los clientes, los usuarios tienen muchas alternativas a su disposición. Con competidores como Rappi, PedidosYa y las aplicaciones propias de los supermercados, los consumidores pueden optar fácilmente por otra plataforma si no encuentran que nuestra app les ofrezca ventajas competitivas en términos de precios, conveniencia o experiencia de usuario. Esto significa que nuestra app debe destacar con una propuesta clara y diferenciada: un ahorro de tiempo real, precios competitivos y una experiencia intuitiva y ágil que se ajuste a las expectativas de los consumidores. Al ser sensibles tanto al precio como a la conveniencia, los usuarios requieren un valor agregado significativo para desarrollar lealtad, por lo que ofrecer personalización y agilidad en el uso es clave.

La amenaza de nuevos entrantes es moderada. Aunque el mercado de las compras online es atractivo y en crecimiento, existen barreras de entrada significativas. Empresas como Rappi y PedidosYa ya tienen una infraestructura robusta, una gran base de usuarios y una fuerte presencia en el mercado, aunque se enfocan principalmente en el delivery de comidas listas para consumir y productos de conveniencia, limitándose a volúmenes pequeños de productos. Nuestra estrategia de posicionarnos como partners estratégicos de los supermercados, brindándoles un nuevo canal de adquisición, nos protege en cierta medida de la entrada de nuevos competidores que no ofrezcan una propuesta tan integrada. También, nuestro mercado será el de bebidas, compras pesadas y/o voluminosas.

La amenaza de productos sustitutos también es moderada. Existen alternativas como las compras presenciales, las plataformas de ecommerce generalistas como MercadoLibre y las propias aplicaciones de los supermercados. Sin embargo, nuestra app ofrece ventajas específicas que no son fácilmente replicables, como la generación de listas de compras y la personalización basada en inteligencia artificial. Aunque las compras presenciales siguen siendo atractivas para ciertos consumidores, nuestro enfoque en la conveniencia, eficiencia y ahorro de tiempo nos posiciona como una solución preferida para quienes valoran estas características. Si bien las apps de los supermercados ofrecen acceso a sus inventarios, la falta de integración con otros competidores y la experiencia de usuario menos optimizada no las hace un sustituto directo de nuestra solución.

Finalmente, la rivalidad entre competidores existentes es alta. Plataformas como Rappi y PedidosYa tienen bases de usuarios consolidadas y operan en mercados multi-producto, permitiendo entregas rápidas y ofreciendo descuentos para captar más usuarios. La competencia se enfoca principalmente en quién puede proporcionar más conveniencia, precios competitivos y una experiencia de usuario más fluida. Nuestro principal desafío será diferenciarnos a través de la innovación tecnológica y optimizar la experiencia del usuario con una interfaz ágil y sencilla. Integrar sistemas de fidelización y promociones personalizadas será clave para retener a los usuarios en un mercado donde la lealtad de los consumidores es difícil de asegurar, dada la cantidad de opciones disponibles.

Conclusión 5 fuerzas de Porter

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter indica que, si bien el mercado es muy competitivo, existen oportunidades para diferenciar nuestra app. La dependencia de los supermercados es un desafío, pero consideramos que al integrarnos con múltiples proveedores y negociar acuerdos estratégicos, reducimos el riesgo y garantizamos una oferta estable. Sobre la mitigación de riesgos se podrá ver en detalle más adelante en el análisis de viabilidad de este proyecto.

Los clientes tienen diversas opciones actualmente, lo que nos obliga a destacar con una experiencia optimizada, ofrecer los mejores precios disponibles e incluir beneficios como la personalización. La amenaza de nuevos entrantes es moderada, ya que la infraestructura y los acuerdos con supermercados son barreras de entrada que nos protegen en cierta medida.

Si bien existen productos sustitutos, como las compras presenciales y el e-commerce generalista, nuestra propuesta de valor basada en conveniencia, eficiencia y automatización nos diferencia. La competencia es fuerte, con jugadores establecidos como Rappi y PedidosYa, por lo que la clave del éxito estará en la innovación tecnológica, una interfaz intuitiva y estrategias de fidelización que generen lealtad en un mercado donde los consumidores buscan siempre la mejor opción.

Plan de Marketing

Plan de medios y promoción

En la fase de adquisición, el objetivo es atraer nuevos usuarios a la app mediante campañas digitales y alianzas estratégicas. Nos centramos en redes sociales como Instagram, TikTok y LinkedIn, donde desplegamos anuncios segmentados dirigidos a profesionales ocupados y familias que valoran la eficiencia y la conveniencia. Estos anuncios visualizan cómo nuestra app automatiza el proceso de compra y simplifica las tareas diarias. También ofrecemos promociones iniciales que incentivan la descarga y el uso de la app, como descuentos o beneficios exclusivos en las primeras compras. Además, utilizamos Google Ads para dirigirnos a aquellos que ya están buscando soluciones de compra online, mediante anuncios de búsqueda y gráficos en plataformas relevantes. Para fortalecer nuestra presencia, llevamos nuestra publicidad directamente a los supermercados, tanto físicos como online, con códigos QR ubicados estratégicamente que permiten a los usuarios descargar la app de manera instantánea en el punto de compra. Complementamos

estas estrategias con colaboraciones de influencers y especialistas en tecnología y productividad, quienes comparten contenido auténtico y reseñas sobre la app, generando confianza y aumentando nuestra visibilidad entre las audiencias clave.

En la fase de retención, el objetivo es mantener a los usuarios activos y comprometidos. Utilizaremos notificaciones push y dentro de la app para informar a los usuarios sobre promociones, descuentos personalizados y novedades relevantes para sus hábitos de compra. También enviaremos recordatorios por correo electrónico para reforzar la conexión con los usuarios.

En la fase de crecimiento y fidelización, buscamos no solo mantener a los usuarios actuales, sino también aumentar su lealtad y expandir la base de usuarios de manera orgánica. Lanzamos promociones y ofertas exclusivas dirigidas a los usuarios más activos, como descuentos por compras grandes o acceso anticipado a promociones especiales, incentivando compras más frecuentes y un mayor ticket promedio.

Credibilidad

El éxito a largo plazo de nuestra app se basa en la confianza que generamos tanto en los usuarios como en nuestros socios comerciales. La seguridad tecnológica es fundamental para garantizar que los datos de los usuarios estén protegidos y que las transacciones se realicen de manera segura, algo que resulta esencial para construir credibilidad en el entorno digital. Además, nuestras alianzas estratégicas con supermercados refuerzan la confiabilidad de la plataforma al asegurar acceso a inventarios en tiempo real y a precios competitivos, lo que genera confianza en la precisión y calidad del servicio.

La transparencia en el manejo de datos es otro pilar clave, ya que los usuarios necesitan certeza que sus datos están protegidos y que serán utilizados únicamente con su consentimiento. Cumplir con las normativas locales de protección de datos es esencial para mantener esta confianza. Por último, una atención al cliente de calidad será crucial para abordar cualquier problema o inquietud que los usuarios puedan tener, asegurando una experiencia fluida y positiva en cada interacción.

Con una combinación de tecnología avanzada, una estrategia de marketing sólida que comunique claramente los beneficios y valores de la app, y un enfoque continuo en la transparencia y servicio, lograremos posicionarnos como una solución confiable y eficiente. Esto no solo nos permitirá ganar la lealtad de los consumidores, sino también consolidar nuestro éxito a largo plazo en un mercado altamente competitivo.

Posicionamiento

El posicionamiento de la solución se enfoca en destacar cómo permitimos a los usuarios ahorrar tiempo y simplificar el proceso de compra de supermercado. Nos diferenciamos en un mercado competitivo ofreciendo automatización total y personalización, eliminando fricciones que las plataformas tradicionales aún presentan. Nuestro principal público objetivo son profesionales ocupados y familias que valoran la eficiencia en su vida cotidiana y buscan optimizar su tiempo en tareas domésticas.

Nuestra propuesta de valor destaca por el uso tecnología para crear listas de compras basadas en los hábitos y preferencias de cada usuario. Esto permite que

los usuarios no tengan que seleccionar manualmente los productos cada vez, reduciendo el esfuerzo y la posibilidad de olvidar artículos esenciales. Además, ofrecemos la capacidad de comparar precios en tiempo real entre varios supermercados, lo que garantiza que nuestros usuarios siempre obtengan la mejor oferta disponible. La personalización de la experiencia de compra se ajusta de manera dinámica a los hábitos del usuario, lo que convierte cada compra en un proceso más eficiente y ágil.

Nos dirigimos a un segmento de mercado compuesto principalmente por profesionales entre 30 y 60 años, de nivel socioeconómico medio a alto. Estos incluyen tanto familias jóvenes como individuos que valoran la tecnología y buscan soluciones que les ahorren tiempo en la gestión de sus hogares. Dentro de este segmento, nuestros usuarios clave son gerentes, emprendedores y familias ocupadas que disponen de poco tiempo para tareas rutinarias como las compras de supermercado, pero que valoran la conveniencia y la innovación digital. También incluimos a usuarios tecnológicamente avanzados que ya utilizan apps para mejorar su productividad y están abiertos a adoptar nuevas herramientas que les faciliten la vida diaria.

Frente a la competencia, nuestra app se diferencia por ofrecer una experiencia completamente simple para el usuario en un segmento como lo son las bebidas que la competencia no se está centrando actualmente. Mientras que plataformas como Rappi y PedidosYa se centran en la entrega rápida, estas requieren que el usuario seleccione manualmente los productos, lo que consume tiempo. A diferencia nuestra app elimina esa fricción. En comparación con

supermercados como Carrefour o Jumbo, que se limitan a una sola cadena, nosotros ofrecemos acceso a varias, proporcionando información en tiempo real sobre precios y disponibilidad. Además, mientras la competencia se enfoca en la entrega o la disponibilidad de productos, nuestro valor diferencial radica en optimizar cómo el usuario elabora su pedido, asegurando menos tiempo, sin errores y sin olvidos, lo que convierte la experiencia de compra en algo mucho más eficiente y libre de complicaciones.

Nuestra plataforma no solo se posiciona como una solución innovadora para los consumidores, sino también como un socio estratégico para los supermercados que buscan potenciar su canal digital. Frente a un mercado en el que las grandes cadenas han desarrollado sus propias plataformas y donde apps de delivery como Rappi y PedidosYa han captado una parte del comercio online, nuestra propuesta se diferencia al ofrecer una experiencia de compra optimizada y basada en datos.

Nos posicionamos como un aliado tecnológico para supermercados, brindándoles una herramienta que mejora la conversión de clientes en el canal online, optimiza la gestión de inventario y permite comparaciones de precios en tiempo real sin comprometer su margen de rentabilidad. A diferencia de las plataformas de delivery que se enfocan en compras urgentes y de bajo volumen, nuestra app está diseñada para fomentar compras planificadas y recurrentes, asegurando que los supermercados aumenten la lealtad de sus clientes y reduzcan costos operativos en logística.

Además, al proporcionar datos sobre patrones de consumo, les damos a los supermercados una ventaja competitiva al momento de ajustar su oferta, definir

estrategias promocionales y mejorar la disponibilidad de productos. Nuestro posicionamiento se basa en la eficiencia, la integración y la personalización, convirtiéndonos en un canal clave para aquellos supermercados que buscan digitalizarse sin perder control sobre la relación con sus clientes.

Pricing

Nuestra estrategia de precios se centra en un modelo de comisión por transacción, donde los supermercados asociados pagan un porcentaje por cada compra realizada a través de la app. Esto permite que la aplicación sea gratuita para los usuarios finales, incentivando su adopción rápida y masiva, mientras generamos ingresos consistentes basados en el volumen de transacciones.

La comisión que cobramos a los supermercados será del 3% del valor total de cada compra, dependiendo de los acuerdos establecidos con cada cadena. Estos acuerdos tienen en cuenta factores como el volumen de ventas, la exclusividad del supermercado dentro de la plataforma, y las promociones conjuntas que se ofrezcan a través de la app. De esta manera, alineamos nuestros intereses con los de los supermercados, creando una estructura flexible que se adapta a las particularidades de cada socio comercial, mientras garantizamos un flujo de ingresos sostenible basado en el crecimiento del uso de la app.

Recursos, Procesos y Plan Operativo del negocio

Recursos Clave

El éxito y crecimiento dependen de una combinación de recursos clave que permiten la operación continua, la expansión y el logro de nuestros objetivos estratégicos que se detallan a continuación:

- A) Recursos Tecnológicos: Son aquellos que consideramos muy importantes para que la plataforma funcione de la manera correcta, sin estos recursos no existiría negocio dado que todo sucede en la app tanto la generación automática de la lista de compra como la integración con supermercados:
- a) Plataforma de desarrollo y mantenimiento de la app
 - b) Infraestructura en la nube
 - c) Integraciones con supermercados / partners

B) Recursos Humanos: Necesarios para operar la plataforma desde adentro desde los inicios, hasta para también adquirir clientes y atender sus futuras consultas:

- a) Equipo de desarrollo y mantenimiento de software
- b) Equipo de relaciones comerciales y alianzas estratégicas
- c) Equipo de atención al cliente
- d) Equipo de marketing y ventas

C) Recursos Financieros: Aquellos necesarios para iniciar operaciones con normalidad incluyendo la inversión inicial en el montaje de la plataforma desde cero:

- a) Capital para el desarrollo de software inicial e infraestructura
- b) Capital para adquirir clientes
- c) Capital Operativo

Actividades clave

1. Desarrollo y Mantenimiento Tecnológico

Nuestra tecnología es el núcleo de todo lo que hacemos, por lo que el desarrollo y mantenimiento continuos son fundamentales. Poder ofrecer automatizar las compras y personalizar la experiencia del usuario requiere una plataforma robusta, segura y siempre actualizada. Nos enfocamos en varias actividades clave:

- Desarrollo de software: Seguimos mejorando la app en términos de funcionalidad, rendimiento y usabilidad, lo que incluye actualizaciones de la

interfaz, mejoras en la experiencia del usuario (UX) y el desarrollo de nuevas características que surjan de la interacción con el usuario y aprendizaje continuo.

- Mantenimiento de la infraestructura en la nube: Supervisamos y gestionamos nuestra infraestructura en la nube para garantizar escalabilidad y almacenamiento seguro de datos, optimizando servidores, bases de datos y la seguridad informática.
- Desarrollo del algoritmo de IA: Continuamente mejoramos nuestro algoritmo para ofrecer recomendaciones cada vez más precisas y eficaces, aprendiendo de los hábitos de los usuarios para adaptarse a sus necesidades.

2. Gestión de Alianzas Estratégicas con Supermercados

Parte del éxito depende de establecer, mantener y optimizar relaciones con supermercados y tiendas de retail. Estas alianzas nos permiten ofrecer una gama diversa de productos y precios actualizados. Las actividades principales incluyen:

- Negociación de acuerdos comerciales: Establecemos términos con los supermercados para integrar sus catálogos, lo que incluye acuerdos de comisión por transacción, colaboración en promociones y gestión de inventarios en tiempo real.
- Integración de APIs: Mantenemos una integración técnica continua con los sistemas de inventario de los supermercados para garantizar acceso a productos, precios y opciones de entrega en tiempo real.

-
- Colaboración en promociones: Trabajamos con supermercados para desarrollar promociones exclusivas en la app, incentivando compras y posicionándonos como un canal de ventas atractivo.

3. Operación y Gestión del Soporte al Usuario

La atención al cliente eficiente es clave para mantener la satisfacción de nuestros usuarios. Las actividades diarias y la resolución de problemas técnicos son esenciales para asegurar la confianza y lealtad de los usuarios. Nos enfocamos en:

- Soporte técnico en tiempo real: Ofrecemos canales de atención múltiples (chat, email, redes sociales) para resolver problemas técnicos o consultas de los usuarios, con el objetivo de lograr un tiempo de respuesta bajo.
- Monitoreo de la experiencia del usuario: Realizamos encuestas y obtenemos feedback regular para identificar áreas de mejora.
- Resolución de problemas operativos: Gestionamos inconvenientes en el proceso de compra, como problemas de entrega o errores de inventario.

4. Estrategias de Marketing y Adquisición de Usuarios

El crecimiento de la base de usuarios es clave para el éxito de nuestra app. Desarrollamos estrategias de promoción, publicidad y adquisición de usuarios con un enfoque en atraer nuevos clientes y mantener a los recurrentes. Nuestras actividades principales incluyen:

- Gestión de campañas publicitarias: Ejecutamos campañas en redes sociales, Google Ads y LinkedIn, enfocadas en atraer a nuestro público objetivo: profesionales ocupados y familias.
- Estrategias de retargeting y remarketing: Implementamos campañas de retargeting para volver a captar a usuarios que han mostrado interés, pero no completaron el registro o la compra.
- Colaboración con influencers y líderes de opinión: Trabajamos con influencers y gurús en tecnología y productividad para generar visibilidad y credibilidad.
- Programas de referidos: Incentivamos a nuestros usuarios actuales a invitar a nuevos clientes mediante promociones y descuentos por referidos.

5. Gestión Financiera y Administración

La gestión financiera sólida es esencial para garantizar la sostenibilidad de nuestra app. Nos enfocamos en una administración eficiente de recursos financieros para asegurar el crecimiento continuo. Las actividades clave incluyen:

- Monitoreo de costos operativos: Controlamos los gastos asociados con la infraestructura tecnológica, el personal y las campañas de marketing.

- Gestión de ingresos: Supervisamos los ingresos por comisiones de los supermercados y analizamos su evolución en relación con el volumen de transacciones.
- Análisis financiero y proyecciones: Realizamos proyecciones financieras para evaluar la rentabilidad, explorar nuevos mercados y realizar un seguimiento de los objetivos de ingresos.
- Control de promociones: Administramos las promociones conjuntas con supermercados, asegurándonos de que no afecten negativamente nuestra rentabilidad.

Control de calidad

1. Metodología de Quality Assurance

Nos enfocamos en implementar un sistema de aseguramiento de calidad que sea proactivo y preventivo. Esto significa que en lugar de reaccionar sólo cuando surge un problema, diseñamos nuestros procesos para detectar y corregir posibles fallos antes de que afecten a nuestros usuarios, permitiendo asegurar el correcto funcionamiento y al mismo tiempo no penalizar la experiencia de nuestros usuarios por fallas que pueden ser detectables. Nuestro enfoque se basa en un ciclo continuo de evaluación, mejora y verificación de cada proceso clave. Realizamos pruebas sistemáticas en el software y las integraciones para detectar errores antes de que los usuarios se vean afectados. Además, llevamos a cabo auditorías regulares para evaluar tanto los procesos operativos como el servicio de atención al cliente, asegurando que se mantenga la calidad en todos los aspectos.

2. Control de Calidad en el Desarrollo Tecnológico

Dado que la tecnología es la base de nuestro negocio, garantizar la calidad en el desarrollo de software es una de nuestras prioridades para asegurar que la app funcione correctamente, las integraciones con los supermercados sean fluidas y el rendimiento de nuestros algoritmos de IA sea óptimo. Cada nueva versión o actualización de la app pasa por una serie de pruebas automatizadas y manuales. Estas pruebas incluyen pruebas funcionales para asegurar que todas las características cumplan con lo esperado, pruebas de regresión para verificar que las nuevas funciones no afecten las existentes, y pruebas de carga para evaluar el comportamiento de la app bajo un uso intensivo. Además, realizamos pruebas de seguridad para garantizar la protección de los datos personales y financieros de nuestros usuarios.

3. Control de Calidad en la Atención al Cliente

Sabemos que ofrecer una atención al cliente eficaz es crucial para garantizar una experiencia de usuario satisfactoria. Para ello, nuestro equipo de soporte recibe capacitación continua, no solo para resolver problemas técnicos, sino también para tratar a los usuarios con la mayor empatía, siguiendo protocolos bien definidos. Medimos la satisfacción del cliente (CSAT) mediante encuestas periódicas, y utilizamos estos datos para ajustar y mejorar nuestros procesos de soporte. Además, establecemos objetivos de tiempo de respuesta y resolución para asegurar que cualquier problema que enfrentan nuestros usuarios sea resuelto de manera rápida y eficiente. Estos tiempos son monitoreados continuamente para asegurarnos de que estamos cumpliendo con nuestros altos estándares de calidad.

4. Control de Calidad en la Gestión de Alianzas

Las alianzas con supermercados son esenciales para nuestro modelo de negocio, y por eso nos aseguramos de que los productos, precios y la disponibilidad en tiempo real sean siempre exactos y actualizados. Realizamos un control regular de los inventarios y precios que los supermercados nos proporcionan a través de sus APIs, garantizando que lo que los usuarios ven en la app sea consistente con lo disponible en las tiendas físicas. También monitorizamos la calidad del servicio de nuestros socios, asegurándonos de que las promociones conjuntas y las entregas cumplan con los estándares acordados. Para mantener esta calidad, realizamos auditorías periódicas a nuestros socios comerciales para garantizar que cumplan con las expectativas de nuestros usuarios y con los términos de nuestros acuerdos.

5. Monitoreo y Mejora Continua

Entendemos que el control de calidad es un proceso dinámico, por lo que implementamos un sistema de monitoreo constante y mejora continua. Recogemos feedback de múltiples fuentes, incluidas encuestas a los usuarios, testimonios y reseñas dentro de la app. Esta retroalimentación nos ayuda a identificar oportunidades para mejorar la experiencia de usuario, los procesos de compra y la atención al cliente.

Indicadores clave (KPIs)

1. Crecimiento de Usuarios Activos Mensuales (MAU - Monthly Active Users)

El indicador de Usuarios Activos Mensuales (MAU) mide la cantidad de usuarios únicos que interactúan con la app al menos una vez al mes. Este KPI es esencial para monitorear el crecimiento y la adopción de nuestra plataforma,

permitiéndonos comprender cuántos usuarios realmente utilizan la app de manera recurrente.

2. Tasa de Retención de Usuarios

La tasa de retención mide qué porcentaje de los usuarios que se registran siguen utilizando la app después de su primera interacción. Este indicador es clave para evaluar si los usuarios consideran valiosa nuestra propuesta a largo plazo. Refleja cómo nuestra plataforma está logrando mantener el compromiso de los usuarios y si estamos ofreciendo una experiencia satisfactoria.

3. Volumen de Transacciones Mensuales

Este indicador mide el número total de transacciones que se realizan en nuestra app durante un mes determinado. Es uno de los KPIs más importantes para evaluar el rendimiento financiero de nuestra plataforma, ya que nuestras comisiones dependen directamente del número de transacciones.

4. Valor Promedio de las Transacciones (AOV - Average Order Value)

El Valor Promedio de las Transacciones mide cuánto gastan en promedio los usuarios cada vez que completan una compra en nuestra app. Este KPI nos permite entender mejor el comportamiento de compra de los usuarios y evaluar el impacto de nuestras estrategias de marketing.

5. Tasa de Conversión de Usuarios

La tasa de conversión mide el porcentaje de usuarios que, tras registrarse, completan una transacción en la app. Este KPI es crucial para evaluar cuán efectiva es nuestra plataforma para convertir a los usuarios registrados en clientes activos.

6. NPS (Net promoter score)

Mediremos a través del NPS en qué medida nuestros usuarios recomiendan nuestra aplicación, de manera poder obtener una métrica general sobre la satisfacción de nuestros usuarios al utilizar la plataforma. Mientras más ágil sea el proceso de compra y menos frustrante este indicador se debería mantener elevado.

Plan de Implementación

El plan de implementación detalla las actividades necesarias para lanzar la plataforma en un período inicial que denominamos “Año 0” de seis meses. Se divide en distintas fases que incluyen la planificación, adquisición de insumos, desarrollo tecnológico y la preparación del equipo comercial para el lanzamiento de nuestro proyecto.

Plan de Implementación - Año 0

Objetivos	Meses					
	1	2	3	4	5	6
Organización, planificación y puesta en marcha	■					
Compra de insumos	■					
Registro de Marca		■	■			
Constitución Societaria		■	■			
Contratación equipo tecnología	■	■				
Desarrollo de tecnología / Plataforma		■	■	■		
Pruebas Plataforma		■	■	■	■	
Revisión final plataforma					■	■
Contratación equipo comercial		■	■			
Desarrollo de acuerdos comerciales				■	■	■
Lanzamiento						■

Fase 1: Planificación y Preparación (Mes 1 - 2)

En esta etapa se sientan las bases del negocio, asegurando que los aspectos legales y operativos estén cubiertos.

- Organización, planificación y puesta en marcha: Definición del modelo de negocio, estructura organizativa y asignación de recursos clave para poner en marcha el proyecto.
- Compra de insumos (laptops): Adquisición de equipos tecnológicos y herramientas necesarias para el equipo inicial, con el objetivo de comenzar a construir cuanto antes.
- Contratación equipo de tecnología: Selección y contratación del desarrollador Full Stack quien trabajará codo a codo con nuestro CTO. La contratación del CTO se realizará previamente al inicio de nuestro Año 0 dado que el mismo también formará parte de la planificación inicial previa.
- Registro de Marca: Inicio del proceso legal para la protección de la identidad de la empresa.

- Constitución Societaria: Creación formal de la empresa, estructura jurídica y permisos necesarios.

Fase 2: Desarrollo de la Plataforma (Mes 3 - 5)

Aquí se concentra el desarrollo tecnológico y la potencial funcionalidad de integración con los supermercados.

- Desarrollo de tecnología / Plataforma: Programación del backend y frontend, integración de base de datos y diseño de la experiencia de usuario.
- Pruebas de la plataforma: Testeo de funcionalidades clave con usuarios internos y detección de errores.
- Revisión final de la plataforma: Optimización de rendimiento, seguridad y ajustes antes del lanzamiento.

Fase 3: Comercialización y Lanzamiento (Mes 4 - 6)

Se forma el equipo comercial y se preparan estrategias para captar supermercados y clientes.

- Contratación equipo comercial: Incorporación del Marketing Manager y potencialmente inicio de alianzas estratégicas.
- Desarrollo de acuerdos comerciales: Negociación y cierre de acuerdos con supermercados y retailers estratégicos.
- Lanzamiento oficial: Publicación de la plataforma, activación de campañas de marketing y captación de usuarios.

Recursos Necesarios

Para asegurar la correcta implementación, se requieren los siguientes recursos:

- Tecnológicos: Laptops, software de desarrollo, servidores en la nube, API de integración con supermercados.
- Humanos: Equipo de desarrollo, equipo de marketing, equipo directivo.
- Financieros: Inversión inicial para desarrollo tecnológico, compra de insumos y contratación de personal inicial para comenzar operaciones.

Indicadores de Éxito

Para evaluar la efectividad del plan de implementación, se establecerán los siguientes KPIs:

- Plataforma operativa: Desarrollo finalizado y sin errores críticos antes del lanzamiento planificado para el mes 6 del Año 0.
- Supermercados integrados: Al menos 1 supermercado firmado durante los últimos meses previos al lanzamiento.
- Usuarios pre-registrados: Captación de al menos 100 usuarios en fase beta antes de la apertura oficial, de manera que nos permita aprender de su experiencia y promover la mejora continua en la plataforma.

Equipo emprendedor

El equipo de Holabox se compone de un equipo profesional, de personas con experiencia pero al mismo tiempo multidisciplinario para permitir la diversidad de ideas y el aprendizaje continuo independientemente el rol que ocupe cada uno en la organización.

Matias Alejandro Ramirez (CEO) - Licenciado en Administración y MBA Candidate de la Universidad de San Andrés, con amplia experiencia en Operaciones en compañías como IBM, Accenture y Mercadolibre, y actualmente desempeñando un rol de Director de Operaciones en una Startup con gran proyección en latinoamérica. Responsable en Holabox de liderar el área comercial y operativa desde los inicios así como también llevar adelante iniciativas de fundraising con éxito que permitan desenvolver y proyectar a Holabox local e internacionalmente en un futuro.

CTO (A definir) - Egresado de Ingeniería en Sistemas y con +10 años de experiencia liderando técnicamente equipos de IT (front y back). Su principal desafío del día uno es construir un equipo y un roadmap de producto de cero que satisfaga la necesidad de esta oportunidad de negocio. Se contratará una consultora para cubrir esta posición con el mejor candidato/a antes del inicio del proyecto / año 0.

Gustavo Martello (Board Member | Advisor) - Gustavo es un profesional con 20 años de experiencia en Globant, una de las empresas líderes en el mundo en lo que refiere a tecnología. También recientemente ha incursionado en el mundo de las inversiones para startups y su principal desafío en Holabox será aconsejarnos

continuamente así como también acercarnos a inversores que estén interesados en formar parte de este proyecto.



Resultados Proyectados y requerimientos de inversión

Modelo de Generación de beneficios

La generación de beneficios estará dada por cobrar una comisión por transacción a cada uno de los supermercados decidan hacer un acuerdo comercial con nosotros y por ende genere flujos a través de nuestra aplicación, que ascenderá al 3% del total de cada compra. Si bien conocemos que el mercado es altamente competitivo y opera con márgenes ajustados, creemos que el aporte de un nuevo canal de ventas sumado a la baja penetración del ecommerce podrían repagar este 3% adicional que se traducen en más ventas para los supermercados. Además, en un futuro si el volumen es muy grande podría renegociarse eventualmente o también podrían aplicarse beneficios como lo mencionaremos en la sección de riesgos.

Es decir, por cada \$100 que el supermercado venda en productos cuyo canal de adquisición es nuestra aplicación nos deberá abonar \$3.

Tal como mencionamos previamente en el cálculo de tamaño de mercado SOM, iniciaremos el año 1 con 20,583 transacciones al año lo que considerando que cada cliente compra 2 veces al mes, nos arroja un resultado inicial de 858 clientes. La tasa de crecimiento año a año está proyectada en un 50% de manera equitativa año a año.

Estimación Clientes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A) Transacciones Anuales	20.583	30.875	46.312	69.468	104.201
B) Clientes Anuales	858	1286	1930	2894	4342

Proyección Financiera y Performance

En términos de proyección financiera, como se detalló anteriormente se proyecta ir creciendo en el nivel de ingresos principalmente generado por la adquisición de nuevos clientes que utilizan la aplicación para hacer las compras de bebidas que es el sector que nos vamos a centralizar en un principio, en un 50% año tras año.

La proyección financiera se detalla en el siguiente cuadro y siguen las explicaciones para cada uno de los items.

Proyección Financiera - Holabox

Item	Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Inversión Inicial Desarrollo Software	- \$9.000					
2	Inversión Inicial Equipamiento	- \$6.400					
3	Inversión Inicial Capital de Trabajo	- \$35.000					
<i>Ingresos Proyectados</i>							
4	Comisión por transacción 3%		\$46.312	\$69.468	\$104.201	\$156.302	\$234.453
<i>Egresos Proyectados</i>							
5	Salarios (IT, Marketing & Dirección)		\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$81.000
6	Marketing & Advertising		\$9.500	\$9.500	\$16.500	\$16.500	\$16.500
7	Oficinas y Equipamiento		\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$9.200
8	Tecnología & Licencias		\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500
9	Inversión Inicial Total	- \$50.400					
10	Ingresos Totales		\$46.312	\$69.468	\$104.201	\$156.302	\$234.453
11	Egresos Totales		\$75.800	\$75.800	\$82.800	\$82.800	\$108.200
12	Total	- \$50.400	-\$29.488	-\$6.332	\$21.401	\$73.502	\$126.253
13	TIR - 4.5%						26,74%
14	VAN - 4.5%						\$97.285

1. Inversión Inicial Desarrollo Software: Corresponde a 6 meses de salario del recurso "Full Stack Developer" incluido en el plan de recursos humanos del proyecto.
2. Inversión Inicial en Equipamiento, corresponde a la compra de 4 laptops y uso de instalaciones de Coworking a definir según el plan de infraestructura.

3. Inversión Inicial en Capital de Trabajo, corresponde a una inversión para que el proyecto pueda afrontar los egresos principalmente del Año 1 y Año 2, en los cuales la facturación es menor a los egresos proyectados en consecuencia nos arroja necesidades financieras para sustentar la operación.
4. Comisión por transacción 3%, equivale a los ingresos provenientes de las transacciones proyectadas del Año 1 al Año 5 inclusive.

Detalle de Ingresos

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A) Transacciones Anuales	20.583	30.875	46.312	69.468	104.201
B) Valor promedio de compra (USD)	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75
C) Valor total Procesado por mes (A x B)	\$1.543.725	\$2.315.588	\$3.473.381	\$5.210.072	\$7.815.108
D) Comisión por transacción 3% mensual (C x 3%)	\$46.312	\$69.468	\$104.201	\$156.302	\$234.453

5. Salarios (IT, Marketing & Dirección), corresponde al pago de salarios en los 5 años del proyecto en concordancia con el plan de recursos / contrataciones proyectadas.

Salarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Software Developer	\$18.000	\$18.000	\$18.000	\$18.000	\$30.000
Co-Founders (CTO & CEO)	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000
Marketing Manager	\$18.000	\$18.000	\$18.000	\$18.000	\$27.000
Total	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$81.000

6. Marketing & Advertising equivale a los diferentes gastos en publicidad en las diferentes redes sociales, Google Ads para posicionarnos en los buscadores y Publicidad en los Supermercados, en línea con el Presupuesto en Marketing.

Tipo de Gasto / Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad en RRSS	4500	4500	7500	7500	7500
Google Ads (SEM/SEO)	3000	3000	5000	5000	5000
Publicidad en Supermercados	2000	2000	4000	4000	4000
Inversión Total (USD)	\$9.500	\$9.500	\$16.500	\$16.500	\$16.500

7. Oficinas y Equipamiento corresponde a los gastos de laptops, mochilas y utilización de Cowork a definir en los diferentes años, en línea con el plan de infraestructura.
8. Tecnología y licencias, totaliza un estimado de diferentes licencias a utilizar para poder montar la app.
9. Inversión Inicial Total, sumaría los ítems #1, #2 y #3 que hacen a las necesidades de inversión inicial que requiere el proyecto.
10. Ingresos Totales, sumaría todos los ingresos proyectados Año tras Año que provienen de nuestra única fuente que es la comisión por transacción del 3%.
11. Egresos Totales, sumaría todos los egresos proyectados en los ítems #5, #6, #7 y #8, equivalentes a todas las erogaciones necesarias para llevar adelante nuestras operaciones de nuestro proyecto.
12. Total - Sumaría todos los flujos del proyecto presentado del Año 0 al Año 5.
13. TIR - Para el cálculo de la Tasa interna de retorno se ha utilizado una tasa de corte del 4.5%, que equivale al rendimiento del bono del tesoro de los Estados Unidos a 10 años. Las conclusiones las incluimos en la sección viabilidad del proyecto.
14. VAN - Se utilizó la misma tasa de corte que para la TIR. Las conclusiones las incluimos en la sección viabilidad del proyecto.

Requerimientos de inversión y financiamiento

En cuanto a los requerimientos financieros para iniciar el proyecto, las necesidades ascienden a \$50,400 USD para principalmente comenzar a construir la aplicación desde un punto de vista de desarrollo de software e iniciar operaciones con acuerdos comerciales con diferentes supermercados, a lo largo de nuestro año cero cuya implementación como se menciona anteriormente asciende a 6 meses aproximadamente.

Eventualmente se evaluará en el año 4 hacer una ronda adicional de inversión para continuar potenciando el desarrollo de la aplicación y robustecer aún más la tecnología, decisión que se deberá considerar más adelante de acuerdo al cumplimiento de los resultados que estamos proyectando.



Universidad de
SanAndrés

Viabilidad del proyecto

Nuestro proyecto demuestra una alta viabilidad estratégica, operativa y financiera, que es respaldada por datos empíricos y proyecciones económicas sólidas acompañado de su correspondiente análisis de mercado.

En primer lugar, en términos de análisis de mercado y demanda, basándonos en la encuesta realizada obtuvimos como resultados a destacar una gran adopción al e-commerce con un uso muy frecuente de manera mensual. Y además, el 50% demostró interés en recibir bebidas sin haberlo consultado directamente lo cual nos refuerza la oportunidad de negocio presentada.

En segundo lugar, la propuesta de Holabox presenta una clara solución a problemas que fueron identificados empíricamente, los que destacamos la falta de planificación que presentaron los encuestados y la actual experiencia insatisfactoria que presentan actualmente en las soluciones que utilizan de manera habitual.

Por otro lado, en términos de viabilidad financiera:

- a) La Tasa Interna de Retorno (TIR) se calculó a partir de los flujos de caja netos del proyecto, es decir, considerando los ingresos y egresos a lo largo de los años. En este caso, el proyecto inicia con una inversión total de \$50,400 en el Año 0, compuesta por el desarrollo de software, la compra de equipamiento y capital de trabajo. Durante los primeros dos años, los flujos de caja son negativos debido a que los ingresos son bajos en comparación con los egresos operativos, que incluyen salarios, marketing, tecnología y otros costos fijos. A partir del Año 3, el proyecto comienza a generar flujos positivos

y crece hasta alcanzar \$126,253 en el Año 5. La TIR se obtiene encontrando la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (VAN) sea cero, es decir, la tasa en la que la inversión inicial se recupera completamente con los flujos futuros. En este caso, la TIR calculada fue del 26.74%, lo que significa que el proyecto genera un retorno significativamente mayor que la tasa de corte del 4.5%. Esto indica que la inversión es altamente rentable y que el proyecto es una excelente oportunidad financiera.

- b) El Valor Actual Neto (VAN) se calcula descontando los flujos de caja del proyecto a una tasa del 4.5%, que representa el costo de oportunidad del capital. El proyecto parte con una inversión inicial de \$50,400, seguida por años con flujo negativo hasta que los ingresos comienzan a superar los egresos. En los primeros años, el negocio enfrenta altos costos operativos, pero los ingresos crecen significativamente, especialmente a partir del Año 3, lo que permite que los flujos sean cada vez más positivos. Aplicando la tasa de descuento, se calculó un VAN de \$97,285, lo que significa que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que también genera un valor adicional significativo. Un VAN positivo indica que el proyecto es financieramente viable y que, si se dispone del capital necesario para la inversión inicial, sería recomendable llevarlo adelante, ya que generará beneficios en el tiempo.

LTV y CAC

CAC	\$10
LTV	\$39
Ratio LTV / CAC	4

- El CAC de \$10 significa que la empresa necesita gastar \$10 en marketing y ventas para adquirir un nuevo cliente. Un CAC bajo sugiere que la estrategia de adquisición es eficiente y que el proyecto puede escalar sin costos excesivos. El cálculo resulta de dividir a los costos proyectados relacionados a marketing del año 5 por los clientes proyectados de ese mismo año.
- El LTV de \$39 representa el valor total que un cliente generará durante su tiempo de relación con el negocio. Un LTV alto en comparación con el CAC indica que los clientes son rentables y que su valor a lo largo del tiempo compensa con creces el costo de adquisición. El cálculo resulta de dividir los ingresos por la cantidad de clientes ambos correspondientes al año 5, dejando la duración esperada en 1 año.
- El ratio LTV/CAC de 4 significa que, en promedio, cada cliente genera 4 veces el costo que se invirtió en adquirirlo.

En relación a la escalabilidad y eficiencia operativa, vemos una oportunidad muy grande en poder automatizar las listas de compras a los usuarios y además poder escalar el negocio ágilmente logrando acuerdos comerciales con cadenas de supermercados, utilizando como argumento principal que somos un nuevo canal de ventas hacia ellos y por ende una nueva vía para llegar a más clientes.

Por último, en términos estratégicos por un lado el avance de la tecnología y la digitalización están actualmente impulsando grandes cambios en los hábitos de compra y desde un punto de vista de negocio los supermercados buscan reducir la tasa de abandono de carritos virtuales así como también mejorar la experiencia del usuario, ambas abordados directamente por Holabox.

Análisis de Sensibilidad frente a otro escenario

Proyección Financiera - Holabox - Escenario Pesimista

Item	Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1:	Inversión Inicial Desarrollo Software	-\$9.000					
2:	Inversión Inicial Equipamiento	-\$6.400					
3:	Inversión Inicial Capital de Trabajo	-\$50.000					
<i>Ingresos Proyectados</i>							
4:	Comisión por transacción 3%		\$40.271	\$60.407	\$90.610	\$135.915	\$203.872
<i>Egresos Proyectados</i>							
5:	Salarios (IT, Marketing & Dirección)		\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000
6:	Marketing & Advertising		\$9.500	\$9.500	\$16.500	\$16.500	\$16.500
7:	Oficinas y Equipamiento		\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800
8:	Tecnología & Licencias		\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500
9:	Inversión Inicial Total	-\$65.400					
10:	Ingresos Totales		\$40.271	\$60.407	\$90.610	\$135.915	\$203.872
11:	Egresos Totales		\$75.800	\$75.800	\$82.800	\$82.800	\$82.800
12:	Total	-\$65.400	-\$35.529	-\$15.393	\$7.810	\$53.115	\$121.072
13:	TIR - 4.5%						11,65%
14:	VAN - 4.5%						\$35.043

Se ha efectuado un análisis de sensibilidad del proyecto, estimando un 15% menos de los ingresos proyectados originalmente de manera poder determinar la viabilidad del mismo y los resultados obtenidos.

1. La TIR sigue siendo superior a la tasa de corte seleccionada en la proyección original
2. El VAN es positivo lo que nos indica la viabilidad del proyecto

3. En ambos casos, por razones obvias los resultados son menores a la estimación original pero no son para nada negativas
4. Habría que considerar una mayor inversión en Capital de Trabajo, por la mayor pérdida en el año 1 y 2 específicamente

Análisis de Riesgos

A continuación se detallan diversos riesgos y potencial forma de mitigarlos sobre este plan de negocios.

1. Dependencia de los Supermercados para el Éxito del Negocio

La app depende en gran medida de la integración con los supermercados para acceder a datos de inventario y precios. Si un supermercado decide no participar, la oferta para los usuarios se vería reducida, afectando la experiencia y disminuyendo la competitividad.

Para poder mitigar este riesgo, se podría incorporar un modelo de incentivos para supermercados: En lugar de exigir exclusividad, se pueden ofrecer beneficios a los supermercados que integran su inventario en tiempo real. Por ejemplo, priorización en el algoritmo de búsqueda, destacando sus productos y promociones dentro de la app, lo que les da mayor visibilidad frente a la competencia.

Por otro lado, también incorporar un programa de analítica y datos de consumo para brindarles a los supermercados acceso a un panel de métricas personalizadas sobre tendencias de compra, productos más vendidos y preferencias de los usuarios. Esto les permitirá mejorar su estrategia comercial y tomar decisiones informadas, generando un incentivo natural para mantener su integración.

2. Desafíos en la Expansión Geográfica y Conectividad

La infraestructura digital no es uniforme en todo el país, lo que podría dificultar la expansión de la app en zonas donde la conectividad por parte de los usuarios es limitada o los supermercados no cuentan con sistemas digitalizados.

Para minimizar este riesgo, la estrategia de expansión debe ser gradual y segmentada, priorizando grandes centros urbanos donde el e-commerce ya tiene una fuerte adopción y posiblemente los usuarios tengan la conectividad necesaria. Al mismo tiempo, se pueden establecer alianzas con supermercados regionales, ofreciéndoles soporte tecnológico para facilitar su digitalización y su integración con la plataforma. Optimizar la app para funcionar en condiciones de baja conectividad también será clave para mejorar la accesibilidad en zonas con infraestructura limitada.

3. Falta de Integración de los Sistemas de los Supermercados

Muchos supermercados aún operan con sistemas de gestión de inventario que no están preparados para integrarse con plataformas de e-commerce en tiempo real. Esto puede generar discrepancias en la disponibilidad de productos, errores en precios y dificultades para actualizar catálogos de manera eficiente, afectando la experiencia del usuario.

Se deben ofrecer soluciones de integración flexibles, adaptadas a la infraestructura tecnológica de cada supermercado. Esto puede incluir desde API's estándar hasta herramientas que permitan la actualización automatizada del stock sin necesidad de

grandes cambios en su sistema actual. Además, un equipo de soporte técnico especializado puede ayudar a agilizar el proceso de adopción y minimizar errores en la transición digital.



Visión a futuro

El modelo de negocio de Holabox no solo responde a una necesidad actual en el mercado retail, sino que también presenta un potencial significativo para diversificarse y expandirse hacia nuevas aplicaciones y mercados.

Actualmente, Holabox se enfoca en productos recurrentes como bebidas sin alcohol, pero su tecnología de automatización y personalización puede adaptarse para incluir categorías como:

- Productos de limpieza y cuidado personal, atendiendo necesidades recurrentes del hogar.
- Alimentos frescos o preparados, mejorando la logística para entregas eficientes.

A medida que los hogares inteligentes se vuelven más accesibles, Holabox podría integrarse con dispositivos como asistentes virtuales (Alexa, Google Home) o refrigeradores inteligentes que monitoreen inventarios domésticos. Esto permitiría:

- Reposiciones automáticas basadas en el consumo real.
- Alertas para productos cercanos a su fecha de vencimiento o agotamiento.

El modelo es fácilmente replicable en otros países de la región que enfrentan problemas similares en el retail, como Chile, Perú o Colombia. Además, las alianzas estratégicas con cadenas internacionales facilitan esta expansión.

Conclusiones

En conclusión, el proyecto Holabox demuestra un claro potencial de generar cambios en el mercado Argentino, particularmente en la transformación de la experiencia de compra en supermercados que no ha generado tantas innovaciones a lo largo de los últimos años.

A través de nuestro modelo de negocio, integramos diferentes eslabones para resultar en una oferta personalizada y ágil para que nuestros usuarios hagan las compras de bebidas. Esta estrategia responde a la creciente demanda de conveniencia, agilidad y ahorro de tiempo, elementos cada vez más valorados por usuarios en un mercado en transformación y que cada vez prioriza más el bienestar.

Por otro lado, nuestra propuesta muestra una ventaja competitiva en la colaboración con supermercados como canales de adquisición de usuarios, posicionándose como una alternativa integrada para compras recurrentes de productos pesados. Además, la aplicación aborda importantes factores sociales y medioambientales al optimizar el uso de recursos y reducir el impacto de desplazamientos individuales al punto de venta físico, lo cual es un valor adicional para un consumidor cada vez más consciente.

Aunque la competencia en el ámbito de las aplicaciones de compra y delivery es alta, con rivales muy bien consolidados como Rappi y PedidosYa, Holabox se distingue por su enfoque en cómo las personas pueden tener las cosas de manera más fácil con tecnología y automatización. Esto permite una propuesta de valor diferenciada, que no solo simplifica el proceso para el usuario, sino que también

fortalece la relación con los supermercados, garantizando la disponibilidad de productos y la precisión de precios en tiempo y forma, nos posicionamos estratégicamente para capitalizar el auge del comercio electrónico y las nuevas tendencias de consumo en Argentina. Con un enfoque en la experiencia de usuario y el uso de tecnología avanzada, la app se puede convertir en una opción innovadora y sostenible, ideal para satisfacer las necesidades de un mercado en constante evolución.

Por último y a modo de cierre, quisiera destacar todo lo aprendido durante este trabajo y el programa en la Universidad de San Andrés. Me llevo muchísimos aprendizajes académicos pudiendo perfeccionarme en gestión de operaciones y eficiencia en costos, áreas que me apasionan y cuyo objetivo era lograr ese mayor conocimiento en dichas áreas desde el comienzo del EMBA, pero también me llevo un sentido de pertenencia hacia la Universidad siendo parte de un excelente grupo humano que se formó desde 2021.

Bibliografía

- Keller & Kotler (2016). Marketing Management. USA, Pearson Education
- Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Nueva York: The Free Press, 1980.
- Ries, E. (2011). El método Lean Startup. New York: Crown Publishing
- Reid Hoffmann & Chris Yeh. Blitzscaling: The Lightning-Fast Path to Building Massively Valuable Companies
- Banco Central de la República Argentina. <https://www.bcra.gob.ar/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.indec.gob.ar/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. Encuesta de Supermercados. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_01_25A91619DD11.pdf
- Time to Market. Cómo mejorar los ratios de carritos abandonados. https://www.timetomarket.com.ar/blog/2929/36034/como_mejorar_los_ratios_de_carritos_abandonados.php
- PWC. Retail y Consumo Masivo: tendencias y perspectivas de un sector en constante cambio. <https://www.pwc.com/ar/es/servicios/auditoria/retail-y-consumo-masivo-tendencias-y-desafios-de-un-sector-en-constante-cambio.pdf>
- Infobae. E-commerce en Argentina, todavía hay mucho por mejorar. <https://www.infobae.com/movant/2024/08/06/ecommerce-en-argentina-todavia-podemos-mejorar/>

-
- iProup. Crecen las ventas online en Argentina: el comercio electrónico aumenta un 248% en 2024.
<https://www.iproup.com/economia-digital/49335-el-e-commerce-argentino-crece-un-248-cace-revela-resultados-2024>
 - Cámara Argentina de Comercio Electrónico. <https://cace.org.ar/>
 - Forbes. Crece el ecommerce: los hábitos del consumidor cambian y el Retail Media es clave en la estrategia de los marketers.
<https://www.forbesargentina.com/summit/crece-ecommerce-habitos-consumidor-cambian-retail-media-clave-estrategia-marketers-n53604>
 - Investing. Rentabilidad del bono Estados Unidos 10 años.
<https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield>

Anexos

Anexo 1 - Detalle de ingresos

A continuación se detallan los ingresos proyectados que tenemos desde el año 1 al año 5.

Detalle de Ingresos

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A) Transacciones Anuales	20.583	30.875	46.312	69.468	104.201
B) Valor promedio de compra (USD)	\$75	\$75	\$75	\$75	\$75
C) Valor total Procesado por mes (A x B)	\$1.543.725	\$2.315.588	\$3.473.381	\$5.210.072	\$7.815.108
D) Comisión por transacción 3% mensual (C x 3%)	\$46.312	\$69.468	\$104.201	\$156.302	\$234.453

- A) Proyección de transacciones anuales que provienen del cálculo de SOM, en el apartado tamaño de mercado.
- B) Proyección del valor promedio de compra, es una estimación que desde el negocio esperamos que suceda por cada compra planificada y voluminosa de este tipo como lo son las bebidas.
- C) Cálculo A x B para obtener el valor total procesado de todas las operaciones
- D) Ingresos proyectados provenientes de aplicar la comisión del 3% al valor total procesado para cada uno de los años del proyecto.

Anexo 2 - Detalle de egresos

A continuación se detallan los egresos proyectados para Holabox a lo largo de los próximos 5 años.

Detalle de Egresos

Salarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Software Developer	\$18.000	\$18.000	\$18.000	\$18.000	\$30.000
Co-Founders (CTO & CEO)	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000
Marketing Manager	\$18.000	\$18.000	\$18.000	\$18.000	\$27.000
Total	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$81.000
Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad en RRSS	\$4.500	\$4.500	\$7.500	\$7.500	\$7.500
Google Ads (SEM/SEO)	\$3.000	\$3.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000
Publicidad en Supermercados	\$2.000	\$2.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000
Inversión Total (USD)	\$9.500	\$9.500	\$16.500	\$16.500	\$16.500
Licencias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
AWS & OpenAI	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000
Software Developers	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250
Software Product Manager	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250
Total	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500
Infraestructura	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compra de Laptops y Mochilas	0	0	0	0	2000
Alquiler de Coworking	4.800	4.800	4.800	4.800	7.200
Total Inversión por Año	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$9.200

Este anexo presenta una descripción general de los egresos proyectados para el desarrollo y operación del proyecto a lo largo de cinco años. Los gastos se han clasificado en cuatro categorías principales: Salarios, Marketing, Licencias e Infraestructura.

1. Salarios

El mayor gasto operativo corresponde a los salarios del equipo clave del proyecto, incluyendo:

- Software Developer: Responsable del desarrollo y mantenimiento del producto digital. Su salario aumenta en el Año 5 debido al crecimiento del equipo técnico.
- Co-Founders (CTO & CEO): Encargados de la dirección y estrategia del negocio, con una remuneración estable todos los años.
- Marketing Manager: Responsable de la estrategia de adquisición y posicionamiento de la marca, con un aumento salarial en el Año 5 debido a la expansión del negocio y la incorporación de un perfil junior al equipo.

2. Marketing

El proyecto destina un presupuesto a estrategias de adquisición de clientes a través de distintos canales:

- Publicidad en Redes Sociales (RRSS): Crece a partir del Año 3, lo que refleja una estrategia de expansión en estas plataformas.
- Google Ads: Inversión en publicidad pagada y posicionamiento en buscadores, con aumentos en el Año 3 en adelante.
- Publicidad en Supermercados: Presupuesto destinado a estrategias offline, duplicándose a partir del Año 3, cuando el proyecto proyecta consolidarse.

3. Licencias

Incluye costos recurrentes por el uso de herramientas tecnológicas y software clave para el negocio:

- AWS & OpenAI: Infraestructura en la nube y tecnologías de inteligencia artificial, con un costo estable de \$1,000 por año.

-
- Licencias para Software Developers y Product Managers: Pequeñas inversiones anuales en herramientas necesarias para el equipo de desarrollo.

4. Infraestructura

Gastos asociados a recursos físicos y espacios de trabajo:

- Compra de Laptops y Mochilas: Solo se realiza en los Años 5 por la incorporación de 2 recursos excluyendo la inversión inicial del año 0.
- Alquiler de Coworking: Gasto fijo anual de \$4,800, que cubre el espacio de trabajo para el equipo. En el Año 5, este costo aumenta a \$7,200 por el aumento del equipo.



Anexo 3 - Presupuesto de Marketing

A continuación se detalla un presupuesto por año sobre los gastos en acciones de marketing y un detalle de las mismas.

Tipo de Gasto / Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad en RRSS	4500	4500	7500	7500	7500
Google Ads (SEM/SEO)	3000	3000	5000	5000	5000
Publicidad en Supermercados	2000	2000	4000	4000	4000
Inversión Total (USD)	\$9.500	\$9.500	\$16.500	\$16.500	\$16.500

Detalle de cada Categoría

1. Publicidad en Redes Sociales (Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn):

- Campañas segmentadas para captar usuarios finales y supermercados.
- Publicidad en formatos de video, carruseles y contenido patrocinado.
- Retargeting para usuarios que visitaron la app o interactuaron con anuncios.

2. Google Ads y SEO (Search Engine Marketing & Optimization):

- Anuncios pagos en búsquedas relacionadas con compras de supermercado.
- Optimización de la web y blog para mejorar el posicionamiento orgánico.
- Estrategia de palabras clave y generación de tráfico de calidad.

3. Publicidad en Supermercados:

- Stands promocionales en tiendas seleccionadas para incentivar descargas.

-
- Cartelería y pantallas en supermercados para generar awareness.
 - Flyers y QR codes en las cajas para captar clientes en el momento de compra.



Anexo 4 - Plan de Recursos Humanos

El siguiente plan de recursos humanos detalla la estructura del equipo clave desde el lanzamiento hasta la fase de consolidación del negocio, asegurando que la empresa cuente con el talento necesario para operar eficientemente y escalar de manera sostenible.

Equipo de Desarrollo y Producto

Encargado de la construcción, optimización y mantenimiento de la plataforma ya sea el front que se encargará del UX que perciban nuestros clientes (consumidores y supermercados) como el back que tendrá toda la solución de código por detrás.

- Developer Full Stack: 1 recurso desde los primeros 6 meses del año 0 hasta el año 4, luego 2 recursos desde el año 5 en adelante incorporándose este último año otro perfil Full Stack en este caso junior. USD 1,500 mensuales el developer senior y USD 1,000 el perfil junior.
- CTO (Chief Technology Officer): Responsable de la dirección tecnológica de la plataforma, liderará al equipo de Desarrollo y Producto. USD 1,000 mensuales.

Equipo Directivo

Lidera la estrategia y supervisa el crecimiento del negocio, así como también orquesta a todos los equipos (Tecnología y Producto, Dirección, Comercial) para una correcta ejecución de la operación de la empresa y poder cumplir con los requerimientos necesarios.

- CEO (Chief Executive Officer): Encargado de la visión general del negocio, las alianzas estratégicas y liderar a todas las áreas para que exista una sinergia de trabajo correcta. USD 1,000 mensuales.
- Asesor del Board: Encargado de asesorar al CEO y al CTO sobre potenciales inversiones, alianzas estratégicas en el mundo emprendedor y estrategia operacional a alto nivel.

Equipo Comercial

Gestiona las relaciones con supermercados y optimiza las ventas.

- Manager Comercial: 1 recurso durante los primeros 6 meses del año 0 hasta el año 5 al menos. Contar con un perfil con experiencia en retail aportaría un conocimiento y dinámica interesante al negocio. USD 1,500 mensuales.
- Analista Comercial: 1 recurso con perfil analista comercial junio a incorporarse a partir del año 5. USD 750 mensuales.

Etapa	Roles Clave a Contratar	Cantidad Total
Año 0 - Lanzamiento	CEO, CTO, 1 Developer, Manager Comercial.	4 personas
Año 1 - Expansión Inicial	Se mantiene la estructura inicial.	4 personas
Año 2 - Crecimiento Inicial	Se mantiene la estructura inicial.	4 personas
Año 3 - Expansión y Escalabilidad	Se mantiene la estructura inicial.	4 personas
Año 4-5 - Consolidación	Se incorpora 1 developer Jr y un analista comercial Jr en el año 5.	6 personas

Anexo 5 - Plan de infraestructura y Equipamiento

El presente plan detalla la inversión en infraestructura y equipamiento tecnológico necesaria para garantizar un ambiente de trabajo óptimo y funcional para el equipo, considerando la evolución de la empresa desde el lanzamiento hasta la etapa de consolidación (Año 5).

Infraestructura y Equipamiento por Año

El equipo contará con laptops y mochilas de trabajo para cada colaborador, además de un espacio de coworking mensual para reuniones estratégicas y trabajo colaborativo. La cantidad de recursos humanos crece de 4 personas entre el Año 0 y Año 4 a 6 personas a partir del Año 5, lo que incrementa la inversión en equipamiento de manera gradual acorde a las necesidades del negocio y el crecimiento esperado.

Categoría	Año 0 (USD)	Año 1 (USD)	Año 2 (USD)	Año 3 (USD)	Año 4 (USD)	Año 5 (USD)	Total (USD)
Compra de Laptops y Mochilas	4.000	0	0	0	0	2.000	6.000
Alquiler de Coworking	2.400	4.800	4.800	4.800	4.800	7.200	28.800
Total Inversión por Año	\$6.400	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$9.200	\$34.800

Descripción de la Infraestructura y Recursos

Equipamiento Tecnológico

Cada colaborador recibirá una laptop de alto rendimiento y una mochila de trabajo, asegurando la movilidad y eficiencia en sus tareas diarias. No se considera la renovación de equipos en este período.

- Laptops: MacBook Pro o equivalente, con capacidad suficiente para desarrollo de software y trabajo remoto.
- Mochilas: Diseñadas para proteger los equipos y facilitar la movilidad del equipo.

Espacio de Trabajo (Coworking)

Dado que el equipo trabaja en modalidad remota o híbrida, se ha previsto el alquiler de un espacio de coworking una semana de trabajo al mes. Este espacio permitirá:

- Reuniones estratégicas y planificación operativa.
- Colaboración presencial para equipos de desarrollo y comerciales.
- Talleres de formación y capacitación interna.

La inversión en coworking se mantiene constante en USD 4.800 anuales durante los primeros 5 años y luego incrementa dado que se incorporan 2 recursos adicionales a partir de ese mismo año en adelante..

Justificación de la Inversión

- Eficiencia operativa: La inversión inicial en laptops y mochilas permite que los colaboradores trabajen con equipos de alto rendimiento sin necesidad de renovaciones en este período.
- Colaboración y sinergia del equipo: El coworking mensual facilita el alineamiento estratégico y el trabajo en equipo, mejorando la productividad.

-
- Optimización de costos: La inversión es escalonada, creciendo de acuerdo con la necesidad de expansión del equipo sin generar gastos innecesarios en los primeros años.

